

ELIZABETH NAVAS SANCHES

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ENVOLVIMENTO
COM O TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Mestre.
Curso do Pós-Graduação em Administração
Concentração Organizações e Gestão,
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador: Professor Dr. José Carlos
Zanelli.

FLORIANÓPOLIS

1996

ELIZABETH NAVAS SANCHES

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ENVOLVIMENTO
COM O TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Mestre.
Curso do Pós-Graduação em Administração
Concentração Organizações e Gestão,
Universidade Federal de Santa Catarina
Orientador: Professor Dr. José Carlos
Zanelli.

FLORIANÓPOLIS

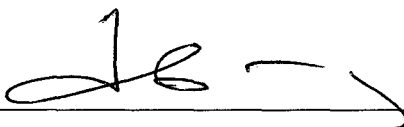
1996

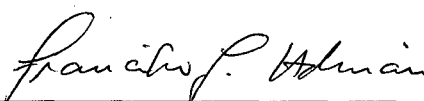
ELIZABETH NAVAS SANCHES

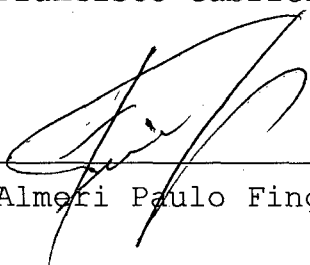
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E ENVOLVIMENTO COM O
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação aprovada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre no Curso de Pós-Graduação em
Administração, área de concentração Organizações e
Gestão, da Universidade Federal de Santa Catarina, pela
Comissão formada pelos professores:

Orientador:


Prof. José Carlos Zanelli, Doutor


Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Doutor


Prof. Almeri Paulo Finger, Doutor

Florianópolis, 16 de outubro de 1996.

DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado, em especial, a uma pessoa que, embora não tenha frequentado os bancos escolares, soube incentivar, estimular e até empurrar, quando o desânimo abatia, toda minha jornada acadêmica. Hoje, em outro plano, deve estar acompanhando o cumprimento de mais esta etapa. A você meu pai, que sempre permanecerá vivo por meio de seus ensinamentos de luta por aquilo que se acredita, meu muito obrigado, meu amor e muita saudade...

À minha mãe, PHILOMENA, que com sua bondade, carinho e paciência procurou mostrar a importância das outras esferas da vida...

Ao meu companheiro, EDUARDO, que apesar dos desencontros e das ausências, mesmo quando presente, tentou compreender e dar apoio para a concretização de mais esta etapa.

Ao meu filho, RENATO, sem sombra de dúvida minha grande fonte de aprendizagem, de inspiração, de orgulho e de vida.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. José Carlos Zanelli, pelo apoio, amizade e ensinamentos valiosos, tornando possível a realização desta conquista.

Ao Prof. Dr. Francisco Gabriel Heidemann, pelas orientações visando aprimorar meu estudo.

Ao Prof. Dr. Almeri Paulo Finger, pelas contribuições que representaram um crescimento em meu aprendizado.

Ao Prof. Dr. Antonio Virgílio Bitencourt Bastos, que mesmo à distância foi um "porto seguro" num tema tão complexo como o comprometimento.

Ao Prof. Dr. Sigmar Malvezzi, pelas valiosas discussões a respeito da metodologia.

Ao Prof. Dr. Rogério Bastos, minha gratidão pela orientação estatística.

À Profa. Msc. Elisete Navas Sanches Próspero, minha irmã e amiga, que me ajudou na metodologia, apresentação e discussão dos resultados, além de ter dado apoio nos momentos de desequilíbrio. Ao meu cunhado, Jefferson, e meu sobrinho, Felipe, pela compreensão e carinho.

Ao Eduardo Gentile, pela paciência durante o curso de inglês.

Ao Beto e Alejandro, pelo "socorro" estatístico, num momento de aflição.

À Andréa, amiga e companheira em todas as ocasiões.

À Profa. Nalba Leão, pela cuidadosa revisão da língua portuguesa.

Aos colegas do curso, em especial à Adriane, Mariana, Maurício e Ivanir, pelo convívio amigo e divertido.

À Anita e Lilian, que gentilmente aceitaram meu convite para a segunda coleta de dados.

À Profa. Maria Clara, pela disponibilidade em discutir os dados da dissertação.

Ao Relbi e à Mariele, que são os responsáveis pelo formato que o trabalho ora apresenta.

À empresa que abriu as portas para que a pesquisa fosse realizada.

Aos empregados da organização, sem os quais este trabalho não aconteceria.

À Universidade do Vale do Itajaí, pelo estímulo.

À Direção da Faculdade de Psicologia da UNIVALI, Maria Isabel e Grimária, pelo apoio, companheirismo e liberação na reta final desta realização.

E, sobretudo, a DEUS.

SUMÁRIO

TERMO DE APROVAÇÃO.....	iii
DEDICATÓRIA.....	iv
AGRADECIMENTOS.....	vi
SUMÁRIO.....	vii
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	ix
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO E A PREPARAÇÃO PARA A MUDANÇA.....	12
3. O BRASIL NOS ÚLTIMOS ANOS - ASPECTOS RELEVANTES PARA O ESTUDO.....	28
4. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	42
4.1. INOVAÇÃO E MUDANÇA.....	42
4.1.1. Abordagem Comportamental da Mudança e Inovação...	43
4.1.2. Resistência a Mudança.....	46
4.1.3. Abordagem Estrutural da Mudança e Inovação.....	49
4.2. A MUDANÇA E O IMPACTO NO TRABALHO.....	66
4.3. COMPROMETIMENTO NO TRABALHO.....	82
4.3.1. Comprometimento Organizacional.....	91
5. MÉTODO.....	101
6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	114
6.1. Médias por Grupo e Momento.....	117

6.2. Resultados das Análises de Regressão.....	188
7. CONCLUSÕES.....	196
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	202
ANEXOS.....	209

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - ABORDAGENS CONCEITUAIS E RESPECTIVAS FONTES TEÓRICAS NA INVESTIGAÇÃO DO "COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL"	92
FIGURA 2 - ANTECEDENTES DOS ALVOS DE COMPROMETIMENTO	104
FIGURA 3 - MÉDIA DOS NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	179
FIGURA 4 - MÉDIA DOS NÍVEIS DE ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO	187
FIGURA 5 - RESULTADOS DAS ANÁLISES DE REGRESSÃO EXPONEN- CIAL QUANTO AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .	189
FIGURA 6 - RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO EXPONENCIAL QUANTO AO ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO	193
GRÁFICO 6.1.1. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA DAS DIVERSAS ÁREAS NA SUA VIDA - GRUPO 1	118
GRÁFICO 6.1.2. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA DAS DIVERSAS ÁREAS NA SUA VIDA - GRUPO 2	119
GRÁFICO 6.1.3. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA DAS DIVERSAS ÁREAS NA SUA VIDA - GRUPO 3	120
GRÁFICO 6.1.4. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA DAS DIVERSAS ÁREAS NA SUA VIDA - GRUPO 4	121

GRÁFICO 6.1.5. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AOS RESULTADOS E OBJETIVOS DO TRABALHO-GRUPO 1	126
GRÁFICO 6.1.6. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AOS RESULTADOS E OBJETIVOS DO TRABALHO-GRUPO 2	127
GRÁFICO 6.1.7. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AOS RESULTADOS E OBJETIVOS DO TRABALHO-GRUPO 3	128
GRÁFICO 6.1.8. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AOS RESULTADOS E OBJETIVOS DO TRABALHO-GRUPO 4	129
GRÁFICO 6.1.9. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS - GRUPO 1	132
GRÁFICO 6.1.10. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS - GRUPO 2	133
GRÁFICO 6.1.11. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS - GRUPO 3	134
GRÁFICO 6.1.12. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS - GRUPO 4	135
GRÁFICO 6.1.13. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS RELAÇÕES INTERNAS E AS CONDIÇÕES DE TRABALHO - GRUPO 1	142
GRÁFICO 6.1.14. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS RELAÇÕES INTERNAS E AS CONDIÇÕES DE TRABALHO - GRUPO 2	144
GRÁFICO 6.1.15. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS RELAÇÕES INTERNAS E AS CONDIÇÕES DE TRABALHO - GRUPO 3	145

GRÁFICO 6.1.16. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS RELAÇÕES INTERNAS E AS CONDIÇÕES DE TRABALHO - GRUPO 4	147
GRÁFICO 6.1.17. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO ESCOPO DE TRABALHO- GRUPO 1	154
GRÁFICO 6.1.18. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO ESCOPO DE TRABALHO- GRUPO 2	156
GRÁFICO 6.1.19. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO ESCOPO DE TRABALHO- GRUPO 3	158
GRÁFICO 6.1.20. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO ESCOPO DE TRABALHO- GRUPO 4	160
GRÁFICO 6.1.21. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO À TENSÃO NO TRABALHO - GRUPO 1	166
GRÁFICO 6.1.22. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO À TENSÃO NO TRABALHO - GRUPO 2	167
GRÁFICO 6.1.23. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO À TENSÃO NO TRABALHO - GRUPO 3	168
GRÁFICO 6.1.24. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO À TENSÃO NO TRABALHO - GRUPO 4	169
GRÁFICO 6.1.25. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - GRUPO 1 ..	171
GRÁFICO 6.1.26. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - GRUPO 2 ..	173
GRÁFICO 6.1.27. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - GRUPO 3 ..	175

GRÁFICO 6.1.28. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO	
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - GRUPO 4 ..	176
GRÁFICO 6.1.29. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO	
ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - GRUPO 1	182
GRÁFICO 6.1.30. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO	
ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - GRUPO 2	183
GRÁFICO 6.1.31. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO	
ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - GRUPO 3	184
GRÁFICO 6.1.32. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO	
ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - GRUPO 4	186

RESUMO

Os constructos comprometimento organizacional, de acordo com o enfoque atitudinal, e o envolvimento com o trabalho foram pesquisados em uma organização privada, da Região do Vale do Itajaí, que se preparava para implantar um Programa de Qualidade. Objetivando acompanhar o processo utilizou-se de um delineamento longitudinal, onde foram realizadas duas coletas, em momentos distintos das fases de implantação.

Tendo em vista algumas especificidades, os colaboradores da organização foram distribuídos em três grupos distintos, de onde retirou-se uma amostra de supervisores e duas outras de empregados. Um quarto grupo foi montado, através da somatória dos membros dos grupos 2 e 3, de empregados, visando facilitar a comparação destes dados com os obtidos pelos supervisores (membros do grupo 1).

Por meio dos perfis de médias foi possível verificar níveis medianos de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho, além de variações importantes nas respostas, de acordo com o grupo e o momento da coleta. A análise de regressão, utilizada com ressalvas dado o tamanho da amostra, revelou algumas explicações entre os índices de compromisso e as características organizacionais e do trabalho, ou ambas associadas, também de acordo com o grupo e o momento da coleta.

Os eventos macrosociais que permearam todas as etapas do processo de implantação da mudança foram identificados e tratados buscando ampliar e explicar algumas das conjeturas levantadas.

ABSTRACT

The organizational commitment constructs, according to an affective attitude focus, and the work involvement were both researched in a private organization located in the Vale do Itajaí region. This organization was preparing itself in order to set a Quality Program. With the aim of following the process a longitudinal delineation was adopted where two data collections were made at different moments of the implantation stages.

Taking into account some specifications the organization collaborators were separated into three different groups from where one supervisor and two employee samples were taken. The fourth group was set through adding the members of the employee groups 2 and 3 trying to facilitate the comparison between this data and that obtained by the supervisors (group 1 members).

Through average profiles it was possible to confirm medium organizational commitment and work involvement levels as well as important variations in the answers in accordance with the group and the data collection time. The Regression Analysis cautiously used due to the sample dimension revealed some explanation between the commitment and the organizational and work characteristic indexes, as well as both associate according to the group and the data collection time.

The macrosocial events also involved in all the stages of the implantation process of the changes were identified and treated aiming at extending and explaining some of the arisen conjectures.

1. INTRODUÇÃO

Este final de século tem sido caracterizado pela competitividade globalizada e por mudanças contínuas e imprevistas. Empreendedores e dirigentes têm enfrentado o desafio de encontrar caminhos apropriados visando garantir um futuro promissor num mercado crescentemente complexo. Segundo Malvezzi (1995) a gestão das organizações tem acompanhado estas tendências propondo medidas e soluções contrárias à centenária tradição, tais como a "diminuição dos níveis hierárquicos, terceirização, descentralização e desvalorização das rígidas estruturas de cargos e tarefas" (p.30).

Desta forma, a análise das mudanças sociais e das condições políticas e econômicas facilitam o entendimento das pressões que as organizações recebem, impelindo-as a mudarem, adaptando-se assim às contingências do universo organizacional. Fica evidente, neste sentido, a estreita relação existente entre organização e ambiente, onde tanto um quanto outro podem estar exercendo controle maior num determinado momento (Hall, 1984). Isto significa, que a organização não é uma ilha em si e a compreensão do ambiente e suas influências na organização - e vice-versa - torna-se emergencial.

Na atualidade, pode-se afirmar que as organizações passam por um momento significativo em termos de adequação à realidade nacional e internacional, quanto à alteração do comportamento do cliente e do acirramento da concorrência, gerando uma necessidade de mudança, de revisão e reestruturação de todo processo produtivo.

A abertura da economia, objetivando uma globalização, a formação dos blocos econômicos, como a Comunidade Econômica Européia e o Mercosul, facilitam o fluxo de produtos das mais diferentes origens e altamente diferenciados em termos de qualidade e preços.

Quanto aos clientes, estes tornaram-se mais exigentes, pois possuem diferentes opções, preferindo combinar qualidade com preços baixos. De modo diferente ao mercado de massa, característico das décadas de 50, 60 e 70, os fornecedores tinham poucos concorrentes, a maioria dos quais fornecendo produtos e serviços muito semelhantes. Já os consumidores, estes não estavam exatamente insatisfeitos, simplesmente não sabiam que algo melhor ou diferente estava disponível (Hammer & Champy, 1994).

A partir dos anos 80, o mercado sofre uma profunda transformação. Os clientes comerciais e individuais sabem o que querem, o que desejam pagar e como obtê-los nos termos que exigem. Eles não necessitam lidar com empresas que não compreendem e não valorizam esta mudança cliente / fornecedor.

Esses desafios do mercado requerem uma capacidade muito grande de flexibilidade para a adequação aos interesses da clientela e a superação da concorrência. Os produtos devem atingir níveis de inovação constante, uma contínua evolução no sentido de satisfazer expectativas e necessidades dos consumidores.

Diante desses aspectos, a sobrevivência da empresa, dependerá da resposta que a mesma dará frente às situações de rigidez, insensibilidade, falta de foco no cliente, paralisia burocrática, falta de inovação e os custos elevados.

Utilizando como referência a literatura técnica especializada, percebe-se que os Programas de Qualidade vêm adquirindo força junto ao empresariado brasileiro, apesar das incertezas políticas e da instabilidade econômica.

Segundo Shetty (1988) a qualidade dos produtos está se tornando uma estratégia para a competitividade e é o atributo chave usado pelo consumidor para avaliação de um produto ou serviço. As definições de qualidade consideram a atuação, as características especiais, a credibilidade, a durabilidade, a estética, a reputação externa ou qualidade perceptível do produto. Assim, de acordo com o mesmo autor, a qualidade envolve o pacote de serviços, atributos do produto, ponto de vista do consumidor e o valor relativo dos produtos competidores.

As empresas que buscam a qualidade, de acordo com Campos (1990), tem conseguido elevar seus níveis de produtividade, já que o controle é centrado no processo, estabelecido com o objetivo de não produzir defeitos, o que gera mais qualidade e maior produtividade. O autor resume o termo qualidade apontando três aspectos: " a) ter sempre como objetivo a satisfação total do cliente; b) considerar a qualidade no sentido amplo; c) considerar o custo e condições de atendimento como fortes fatores da satisfação total do cliente" (p.32).

A empresa só permanece viva e forte na medida que implanta melhorias significativas, levando a níveis de desempenhos nunca antes experienciados. Desta forma, a mudança corresponde a um novo padrão ou modificação dos existentes, sem contudo, abandonar os aspectos relativos às rotinas, que certamente continuarão existindo na organização (Campos, 1990).

A organização que pretende alcançar um padrão de excelência, deve ir em busca da satisfação do cliente, aliada à adequação tecnológica com o correto controle dos processos. Assim, de acordo com Bilich & Affonso (1992), além de constantes informações coletadas no meio, a organização deverá envolver os atores da qualidade, aqui entendidos como sendo os trabalhadores e os consumidores, para que a mesma possa, a partir da co-responsabilidade, assegurar os resultados almejados, bem como impeli-los a seguir em frente. Ou, como enfatiza Heilpern & Nadler (in Nadler et al., 1994) todos os componentes organizacionais a nível da estratégia, da produção, do trabalho, das pessoas, das disposições formais e das informais serão afetados.

Neste sentido, para que a mudança possa ser efetuada é necessário perceber o que está acontecendo na organização, analisá-la em todos os seus aspectos: as relações que se estabelecem, a organização do trabalho, as relações de poder, os níveis de insatisfação e de satisfação, os objetivos e as dificuldades para a realização dos mesmos, a cultura organizacional, os desafios e limites da mesma.

Para 'mudar' uma organização é necessário conhecê-la antes, descobrir sua identidade.

"O processo de mudança é apenas aquela vertente penosa, de auto-descobrimto e auto-realização. (...) Errado está quem pretende forçar uma organização a ser o que ela não é, e não pretende ser. (...) Mudar é crescer, desdobrar-se sobre si mesmo, realizar seu potencial, experimentar formas de ser, que se ajustem a certas condições estruturais e caminha na direção de algo que representa a forma acabada ou perfeita" (Lodi, 1986, p. 44).

Assim, convém ressaltar que as organizações, embora agentes de mudança, também resistem ativamente a estas, principalmente se vierem de fora da organização. Isto evidencia

o caráter conservador que as organizações assumem numa tentativa, desejável ou não de estabilidade social. Esta resistência pode ser considerada esperada dentro do contexto da cultura organizacional (Hall, 1984).

Para Bilich & Affonso (1992) a empresa que pretende produzir com qualidade deverá desenvolver "uma verdadeira obsessão que necessariamente deverá permear todos os escalões da organização" (p. 264). Além disso, torna-se importantíssimo que esta intenção seja amplamente comunicada e compartilhada por ocasião da definição de sua missão.

No entanto, o que se encontra com maior frequência são organizações centralizadas, que restringem o envolvimento potencial que os membros poderiam desenvolver. A responsabilidade e o envolvimento dos indivíduos só poderá ser conseguido através da participação. Uma atitude centralizadora, que deseja tudo oferecer a fim de paternalmente eliminar as fontes de dificuldades, acabará por transformar os cidadãos ou subordinados em indivíduos desinteressados, alienados, entediados e muitas vezes agressivos (Bertero, 1976).

Percebe-se então, que as mudanças deverão ocorrer a nível das relações de trabalho e do comportamento de todos os envolvidos. E isso só será possível mediante um quadro funcional com boa formação cultural, preparados tecnicamente, altamente motivados a utilizar a iniciativa e a criatividade para o alcance dos objetivos.

Mas, devido a algumas práticas já consolidadas há décadas, em relação à administração de recursos humanos, um esforço adicional deverá ser imputado pelos administradores conscientes da mudança, pois a mão-de-obra, na industrialização brasileira, sempre foi considerada recurso abundante, barato, facilmente encontrável e substituível.

W Fleury (1993) destaca que, se a organização pretende efetivamente mudar, o trabalhador deverá estar totalmente integrado, comprometido e participativo, tanto na definição quanto na implementação, do que é produzir com qualidade. Para Brandão (1991), o entendimento da qualidade e da intensidade dos vínculos entre o indivíduo e a organização partem do pressuposto de que estes são determinantes da qualidade do desempenho dos empregados e, em consequência, da organização como um todo.

Neste sentido, justifica-se a crescente preocupação em pesquisas na área do Comportamento Organizacional, como as baseadas na Qualidade de Vida no Trabalho, Comprometimento Organizacional, Satisfação no Trabalho, etc. Bastos (1994) aponta que "o conceito de comprometimento insere-se na longa tradição dos estudos que buscam identificar e compreender fatores pessoais que determinam o comportamento humano no trabalho, integrando uma subárea denominada de 'atitudes frente ao trabalho' " (p. XVI).

Nos estudos sobre comprometimento, um grande número de pesquisadores partem do pressuposto que altos níveis de compromisso são, necessariamente, positivos para o indivíduo, para a organização e até mesmo para a sociedade (Bastos, 1994). Esta visão, conforme Randall (1987), não se sustenta, pois em sua análise verificou que altos níveis de comprometimento mostram que os custos superam as vantagens, dificultando, por exemplo, a implantação de uma mudança.

"Problemas como estes instigam os pesquisadores e colocam novos desafios para a pesquisa acadêmica, impondo, de forma crescente, a necessidade de revisão e aprimoramento dos seus modelos explicativos, dos pressupostos que os embasam e, muitas vezes, das ferramentas metodológicas de que se valem para apreender tão complexo fenômeno." (Bastos, 1994, p. XXI).

7 E, principalmente num contexto de intensas modificações, torna-se fundamental buscar respostas que dêem subsídios de como gerenciar os indivíduos, já que os modelos utilizados até então não suprem as necessidades atuais.

Um dos impactos das inovações tecnológicas são os novos arranjos quanto as formas de trabalho. Surgem o trabalho terceirizado, temporário, de tempo parcial, realizados na própria residência, etc. Outros, são as mudanças nos padrões de desempenho, como a busca de flexibilização ocupacional, através do desenvolvimento de multi habilidades entre os trabalhadores (Bastos, 1994).

Com as inovações, as organizações estão ainda, reagrupando e recompondo o trabalho fragmentado por Smith e Ford e, desta forma, organizam seus executantes através do trabalho em equipes. Para Scholtes (1992), as equipes podem atacar problemas mais amplos que os indivíduos isoladamente.

A preocupação em aproveitar o trabalho colaborativo surge da necessidade que as novas tecnologias impõem de mobilizar competências técnicas e gerenciais, integradas em grupos multidisciplinares capazes de encarar o mesmo problema sob as diversas perspectivas (Maximiano, 1993).

No entanto, muitos desafios deverão ser enfrentados para a implementação deste modelo. Os trabalhadores, até então, vêm sendo habituados e recompensados (ainda que de modo injusto) a executar tarefas rotineiras e repetitivas, que não lhes exigem mais do que uma pequena parte de suas potencialidades.

Especificamente no Brasil, onde a estrutura ocupacional é compatível com a dos países menos desenvolvidos

(Kon, 1991), os desafios são inúmeros para acompanhar o movimento das exigências inovativas, como a implantação de um Programa de Qualidade, que requer uma mudança em todos os componentes organizacionais, sem exceção.

Nesta perspectiva, o primeiro objetivo deste estudo buscava analisar em que medida o processo de implantação de um Programa de Qualidade interferia no comprometimento com a organização, com o trabalho e com os objetivos nos níveis de supervisão e operacional.

A empresa escolhida para o desenvolvimento da pesquisa, estava, como apresentado no capítulo de Caracterização, preparando-se para a implantação de um Programa de Qualidade. A partir de certas especificidades, as alterações do compromisso seriam verificadas em três grupos ocupacionais distintos: dos supervisores; dos empregados que seriam envolvidos no processo e dos empregados que não estariam incluídos na mudança, a curto e médio prazos.

No entanto, três meses após o término da primeira coleta, novos eventos, também descritos no capítulo a seguir, mudaram os rumos do trabalho de forma radical. A mudança não se efetivaria, o que inviabilizava analisar a implantação do programa de qualidade e o comprometimento com os novos objetivos.

Partindo-se desta nova realidade, o presente estudo procurou focar o indivíduo em três grupos com particularidades distintas, conforme salientado anteriormente, observando as possíveis variações nos índices de comprometimento com a organização e com o trabalho em si, em dois momentos do processo de preparação para a mudança. Assim, evidencia-se a seguinte questão de pesquisa:

"Qual é a variação do comprometimento organizacional e do envolvimento com o trabalho, no decorrer do processo de preparação para a implantação de uma mudança, em três diferentes grupos de empregados da organização?"

OBJETIVOS

Como objetivo geral, o presente trabalho pretende constatar os padrões de comprometimento com a organização e com o trabalho em si, nos diferentes grupos de empregados pesquisados, nos dois momentos.

São objetivos específicos:

- 1- Verificar a ocorrência de variação, ou não, nos níveis de comprometimento com a organização e com o trabalho, bem como de seus antecedentes, nos diferentes grupos de empregados, nos dois momentos da coleta de dados.
- 2- Identificar os possíveis antecedentes que estariam correlacionados com os alvos de comprometimentos, nos diferentes grupos, no decorrer do processo de preparação para a mudança.
- 3- Acompanhar os eventos organizacionais e macrossociais possivelmente associados ao processo, durante o período da pesquisa.
- 4- Investigar se há diferenças nos padrões de comprometimento, e seus antecedentes, influenciadas pela expectativa de maior ou menor envolvimento com a mudança.

Esta pesquisa se justifica dado à escassez de investigações no Brasil a respeito do tema comprometimento no trabalho, sobretudo os de cortes longitudinais, onde serão comparados os grupos de empregados em dois momentos distintos. Desta forma, pretende-se contribuir para o aprimoramento da teoria organizacional, sem perder de vista os atores envolvidos no processo. Buscar-se-á acrescentar conhecimentos teórico-empíricos existentes nesta linha de estudos, através da análise e entendimento da qualidade e intensidade dos vínculos entre o indivíduo e a organização, bem como dos fatores que determinam o comprometimento.

Como aplicação, espera-se fornecer subsídios de gerenciamento para os dirigentes, desta e de outras organizações, quando da adoção de uma inovação. Além disso, pretende-se oferecer informações que permitam a compreensão por parte dos dirigentes, das influências que a decisão de implementar uma mudança pode acarretar na organização como um todo.

Para atender a estas metas, o presente trabalho encontra-se estruturado, com os seguintes capítulos:

- Capítulo 1 - Introdução - onde está apresentado o assunto de modo geral, explicando-se ao leitor as diversas pressões por que têm passado as organizações no sentido de atender à nova demanda da clientela. Apresenta-se a pergunta de pesquisa, os objetivos e as justificativas teórica e prática que nortearam o estudo.
- Capítulo 2 - Caracterização da Organização em Estudo e a Preparação para a Mudança - encontram-se as particularidades da empresa pesquisada, sua história, a opção pela mudança e os problemas que vinha enfrentando no decorrer deste processo.
- Capítulo 3 - O Brasil nos Últimos Anos - por meio de uma rápida retrospectiva das políticas econômicas que o país vem enfrentando, procura situar a organização no contexto

macropolítico-social-econômico, favorecendo o entendimento de algumas decisões adotadas pela organização estudada.

- Capítulo 4 - Base Teórico Empírica - encontra-se desdobrada em três seções específicas. No 4.1 - Inovação e Mudança - apresenta uma revisão da literatura sobre os estudos neste assunto, incluindo as abordagens comportamentais e estruturais da mudança, bem como as resistências a esta. O item 4.2 - A Mudança e o Impacto no Trabalho - procura situar as novas exigências quanto a organização do trabalho e seus impactos no homem. Por fim, o 4.3 - Comprometimento no Trabalho - apresenta as investigações sobre este constructo e seus antecedentes, enfatizando o comprometimento organizacional numa abordagem atitudinal.

- Capítulo 5 - Método - aborda o delineamento da pesquisa, a população e a amostra, as variáveis estudadas e o instrumento utilizado. Descreve ainda, os procedimentos utilizados nas coletas e análises dos dados.

- Capítulo 6 - Apresentação e Discussão dos Dados - consta de duas seções distintas. Na primeira serão apresentadas e discutidas as médias, por grupo e momento de cada frase do instrumento. Na seção seguinte, os resultados do teste de regressão exponencial será discutido, objetivando explicar uma relação de causa e efeito entre as variáveis dependentes e independentes.

- Capítulo 7 - Conclusões - apresenta os principais resultados obtidos com este estudo, bem como recomendações para a organização em estudo, além das limitações da presente pesquisa.

2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO E A PREPARAÇÃO PARA A MUDANÇA

O presente estudo foi desenvolvido numa empresa situada em Blumenau, na Região do Vale do Itajaí (SC), fundada em 01/01/1952 mantendo sua denominação original até 01/06/1962, quando passou a adotar o nome atual. Estava edificada em uma área total de 33.156,96 m² distribuídos em: 525 m² para o depósito; 2.352 m² para a fábrica; 1.263 m² para a área administrativa e o restante de área verde. Seu ramo de atividade era o industrial, fabricante de percevejos, tachas de ferro e latão, clips de ferro, acionamentos para máquinas de costura industriais, tesouras mecânicas e pneumáticas, estantes fixas e reguláveis para máquinas de costura industriais e, mais atualmente, lançou no mercado uma linha de acessórios para construção civil.

Em dezembro de 1994, época do primeiro contato com a organização, constavam um total de 136 empregados, assim distribuídos:

- Quanto ao sexo: 90,44% masculino e 9,56% feminino, este último na administração.
- Quanto à idade: 23,53% dos empregados entre 20 e 24 anos; 18,38% dos 25 aos 29 anos e o mesmo percentual para a faixa dos 30 aos 34 anos; 13,24% entre 35 e 39 anos; 8,82% dos 40 aos 44 anos; com o mesmo valor de 6,62% funcionários até 19 anos e na faixa de 45 a 49 anos; e finalmente 4,41% acima de 50 anos.
- Quanto ao tempo de casa: 37,50% encontravam-se entre dois a cinco anos de casa; 20,56% entre dois e cinco anos; 17,66% entre um e dois anos; 16,92% até um ano; e 7,36% acima de dez anos de casa.
- Quanto à escolaridade: 27,48% não completaram o 1º grau (5ª a

8ª série); 23,66% tinham o 1º grau completo; 16,03% o 2º grau completo; 14,50% até a 4ª série completa (primário); 6,11% com o superior incompleto e, os demais, distribuídos entre analfabetos (1,53%); 4,58% tanto para com o primário incompleto e para com o segundo grau incompleto; 1,53% com o superior completo.

A empresa não apresentava uma área estruturada de Recursos Humanos. Contava apenas com dois empregados no Departamento Pessoal responsáveis pelo cumprimento da legislação trabalhista, bem como atividades de recrutamento e seleção.

A opção pela implantação da mudança, especificamente um Programa de Qualidade, deu-se em função da grande necessidade de aumentar a produtividade, com qualidade, no sentido de enfrentar a acirrada concorrência que teve início após a abertura do mercado brasileiro às importações, ocorrida nos primeiros meses do governo Collor. A partir de então, mudaram-se as exigências dos consumidores, até então resignados com a realidade produtiva do Brasil. Um outro aspecto que reforçou esta opção, foi o fato do proprietário desta organização ter vivenciado a implantação de um Programa de Qualidade numa outra empresa, na qual tinha um cargo de diretor.

O programa teve seu início em agosto de 1994, sob a orientação de uma empresa de consultoria especializada nesta área. O plano original previa uma série de fases, a saber:

- Fase 1 - sensibilização, incluindo o estabelecimento de um compromisso de todos os envolvidos através de seminários, visitas a outras empresas, participação em palestras sobre o assunto, etc.
- Fase 2 - organização para a mudança, nomeando os comitês funcionais (líderes), estruturando o treinamento

(multiplicadores), criando uma metodologia de trabalho (equipes) e selecionando os processos críticos;

- Fase 3 - entendimento das etapas de produção através da elaboração dos macrofluxo e fluxograma, definição da missão destas etapas, levantamento dos problemas potenciais, identificação e compreensão das necessidades dos clientes (internos e externos), estabelecimento dos itens de controle;

- Fase 4 - planejamento da mudança considerando os seguintes passos: definição de suas metas, plano de melhorias a curto prazo, reorganização do fluxo (através da formação dos times, definição da missão e das atividades dos mesmos, autoridade e responsabilidade, itens de controle, tecnologia do trabalho em grupo), desenho da estrutura de pessoal, definição do sistema de trabalho, análise do *lay-out*, planejamento da polivalência, sistemas de manutenção, modelo de gerenciamento, código de ética do novo procedimento, etc.;

- Fase 5 - implementação propriamente dita, através de educação e treinamento, implantação de ferramentas de participação, monitoração dos times, divulgação e *marketing* dos resultados;

- Fase 6 - manutenção da qualidade estabelecendo os procedimentos administrativos e operacionais, além dos padrões de verificação, treinamento e acompanhamento do desempenho, delegação do gerenciamento ao time, auditorias;

- Fase 7 - gerenciamento do processo, desenvolvendo metodologia de gerenciamento funcional, monitoração dos clientes, análise e acompanhamento sistemático, eliminação das não conformidades;

- Fase 8 - reconhecimento através da participação dos empregados nos resultados e melhoria da qualidade de vida;

- Fase 9 - melhoria contínua através da classificação dos problemas, avaliação do produto, análise das atividades, gerenciamento através de diretrizes, participação de todos nas melhorias e implantação de técnicas disponíveis.

Em mãos do material disponível sobre o programa em andamento, foi possibilitado à pesquisadora assistir as

reuniões com os encarregados das áreas de produção e administrativa da empresa. Em dezembro/1994 foram duas reuniões que ocorreram às segundas-feiras, no primeiro horário da manhã, durante duas horas. A partir de janeiro/1995, estas reuniões passaram para as quartas-feiras e tiveram seu reinício dia 11/01/1995. No ano de 1995, a pesquisadora assistiu a oito reuniões.

Em janeiro de 1995, a empresa estava implantando a fase quatro, a mais longa e sujeita a maiores resistências, já que algumas mudanças seriam bruscas. Nesta ocasião, ocorreu o primeiro contato da pesquisadora com um dos consultores, que esclareceu alguns pontos do processo. Este colocou que o núcleo do trabalho era a implantação da gestão da qualidade total, a longo prazo. A ferramenta utilizada pela empresa, seria a célula de produção que criaria a base e compromisso com o programa. Esta proposta previa uma mudança no modelo de gestão com mais participação e questionamentos e, não apenas mudanças no *lay-out*.

Naquele momento do trabalho, os supervisores e gerente já haviam sido sensibilizados, e eram os mesmos que participavam das reuniões semanais com os consultores, e que seriam os multiplicadores do processo de implantação da mudança (Programa de Qualidade). Os empregados a nível de piso de fábrica foram apenas informados, pelo diretor industrial, que a empresa passaria por uma reestruturação, ou seja, apenas receberam uma comunicação a respeito da proposta, mas a sensibilização deveria ocorrer na fase 5 do projeto, descrito acima.

Eram treze os supervisores das áreas administrativas e operacional, os indivíduos efetivos, que participavam destas reuniões: um da usinagem; dois da fundição; um da montagem; um de estantes; um da manutenção; um do

almoxarifado; um de vendas; um da contabilidade; um assessor; um de recursos humanos; um de compras; e o gerente executivo. Além destes, outros empregados poderiam ser convidados a participar, principalmente quando havia necessidade de algum aprofundamento numa área do programa.

Os consultores tinham como função serem os facilitadores deste processo de mudança, e a cada semana discutiam as tarefas delegadas aos supervisores na reunião anterior, e definiam novas tarefas para a próxima reunião. Os supervisores, em equipe, tinham a responsabilidade de elaborar, discutir e implementar o programa. Fazia parte da programação da consultoria implantar, além das células, outras ferramentas como defeito zero, garantia da qualidade, parceria e 5S.

A fundição de acionamentos para máquinas de costuras - o produto considerado "carro-chefe" da empresa, foi a área eleita para o início da mudança. Com a saída do supervisor desta área, ao invés de contratar um elemento para este posto, utilizou-se o rodízio de liderança entre os empregados do setor, com o objetivo de facilitar a implantação das células. Segundo o consultor, com esta mudança na liderança da fundição, pode-se perceber algumas alterações comportamentais nos empregados de chão-de-fábrica. De um lado, os operários demonstraram certa satisfação ao perceberem que também poderiam assumir a responsabilidade pela equipe, num determinado momento. Por outro, os atuais supervisores sentiram-se ameaçados pela possibilidade de perderem o cargo.

Para a implantação da qualidade, algumas etapas deveriam ser respeitadas, e algumas já estavam em andamento, a saber:

- Mudança nos modelos de gestão, através de minifábricas e células (em fase de discussão para implementação);
- Reorganização na estrutura da empresa (organograma, centro de

custo - também em fase de discussão);

- Estruturação da área de Recursos Humanos - para atender às necessidades de treinamento, cargos e salários etc. (em fase de levantamento dos dados);
- Desenvolvimento de Parcerias com os fornecedores, implantando o JIT, KANBAN (os dados seriam levantados no setor de compras);
- Sistemas de Qualidade - ISO série 9.000 (pretendiam atuar quando estivessem mais próximos da implantação).

Em uma das reuniões ocorridas no mês de janeiro, o consultor apresentou ao grupo que se reunia normalmente a idéia original sobre células e o funcionamento das minifábricas. Segundo ele, em uma minifábrica deveriam estar presentes todas as etapas do processo, desde a entrada da matéria prima até o produto final. A remuneração seria através do resultado da equipe, ou o resultado final. Dentro de cada minifábrica seriam formadas células, com lideranças rotativas e comprometidas com o resultado final.

Uma minifábrica (MF) geralmente uma estrutura maior, comportaria células formadas por até dez pessoas, de preferência. A idéia central era que cada elemento dentro de cada célula deveria cobrar das outras células, que seriam responsáveis por outras etapas, onde todos teriam a responsabilidade pelo funcionamento da minifábrica e, onde o resultado final tornar-se-ia o dado mais importante para fins de prêmios. Ou seja, seria considerado o custo, a qualidade e a produtividade. Assim, a MF seria constituída a partir da construção de células que deveriam cobrar e se ajudar mutuamente.

Para os supervisores presentes àquela reunião, os operários apresentariam muita resistência para aceitarem esta idéia de resultado final, pois para eles, o ideal seria ganhar de acordo com o que cada área isoladamente produzisse. No

entanto, foi explicado a eles que este pensamento contraria o trabalho em equipe, que norteia a implantação do programa.

Outras reuniões se sucederam, onde eram discutidos, por exemplo, assuntos relativos à necessidade de parcerias, já que muitas peças acabadas apresentavam defeitos em função da não conformidade dos produtos dos fornecedores. Também discutiam-se os índices de qualidade que estavam muito aquém do desejado. Os gráficos apresentados ajudavam a visualizar o quanto a empresa teria que mudar para melhorar a qualidade e a produtividade. Naquela época, a empresa entregava a seus clientes produtos com poucos defeitos, mas com um custo muito alto em função dos problemas internos da empresa, tais como: refugos, desperdícios, maquinário defasado, etc. A qualidade para o cliente vinha saindo caro para a empresa.

Conforme comentado anteriormente, o grupo já havia decidido que a primeira célula seria na fundição. Na verdade, esta área já estava funcionando mais ou menos como uma célula (liderança rotativa). Faltava então, listar todas as atividades que deveriam fazer parte desta célula. Esta definição era importante para que se pudesse planejar a polivalência, ou seja, o treinamento de todos os membros da equipe. Assim, tudo o que era exclusivo da fundição, ficaria nesta célula, inclusive os dois mecânicos de manutenção, que naquela época faziam parte da ferramentaria. Estes últimos, receberiam treinamento para aprender as outras funções, seguindo as regras da polivalência.

Também foi iniciada a discussão sobre a importância de se redesenhar o lay-out para facilitar a produção. Como "lição de casa" o grupo definiria as atividades e proporia um novo lay-out para a célula da fundição.

Em reunião acontecida em fevereiro de 1995, o

gerente executivo assumiu a palavra colocando o impasse em que a empresa se encontrava. A fundição deveria ser terceirizada utilizando um processo de injeção, o que inclusive, eliminaria algumas tarefas da usinagem. Além da garantia de que não haveria dispensas dos empregados da fundição, foi informado que estes indivíduos seriam aproveitados nos trabalhos de uma nova linha de produtos que estava sendo lançada - a de acessórios para a construção civil. Neste momento foi levantada uma antiga questão: por onde iniciar a implantação das células de produção?

O grupo recebeu uma proposta de reorganizar aquela programação sobre *lay-out*, número de pessoas e listagem de atividades deslocando da fundição para a usinagem, que seria a etapa seguinte do processo de fabricação do acionamento. A proposta foi aceita por todos os indivíduos do grupo (administração e fábrica). Assim, a partir daquela data, o trabalho estaria voltado para a célula na usinagem / montagem.

Ainda nesta reunião, o consultor apresentou e sugeriu uma discussão da lista das principais reclamações e problemas que foram levantados, pelos integrantes do grupo, durante as diversas reuniões. Para este conjunto de problemas, o consultor deu o nome de Oportunidades. O objetivo era o de verificar como estavam sendo encaminhados e tratados os assuntos, a saber:

- diferenças salariais entre pessoas do mesmo cargo;
- baixa qualificação do pessoal;
- defeitos em função da não medição da temperatura;
- gargalo na rebarbação;
- falta de definição de normas e procedimentos quanto ao número de horas a recuperar;
- uniforme muito quente;
- falta de exaustor na pintura de acionamentos;
- falta de matéria prima nos processos;

- excesso de tambores com sucatas dentro da fábrica;
- equipamentos insuficientes;
- falta de padronização dos lotes de produção;
- condições ambientais inadequadas (pó, sujeira, etc.);
- critérios confusos para os prêmios de produção;
- espaço físico inadequado no setor de estantes;
- falta de um plano de integração para os novos empregados;
- falta de metodologia para o recrutamento e seleção.

Neste dia, foi feita também uma explanação do novo Organograma, que se encontra no anexo 1.

Diretoria - composta pelos donos da empresa.

Gerência Executiva- responsável por todo gerenciamento da empresa, parte administrativa e de produção, cujo indicado para este posto seria o atual diretor industrial (que de fato já exercia esta função).

Assessoria- estavam fora da estrutura, prestando serviços à empresa.

Área Administrativa Financeira- responsável pelas atividades financeiras, de contabilidade, de informática, de comunicação, de telefonia ,etc.

Área de Recursos Humanos- que atuava somente com a folha de pagamento e prêmios, deveria desenvolver estudos no sentido de melhorar a questão do reconhecimento, benefícios, segurança, recrutamento e seleção, treinamento, etc.

Área Comercial- responsável por vendas, participação no desenvolvimento de produtos, acompanhamento dos custos, etc

Área de Apoio- suprimentos, compras, controle de estoques etc.

Engenharia de Fábrica- por enquanto o gerente executivo acumularia esta função. Responsável pelo nascimento dos produtos, desenvolvimento, desenhos, melhorias, engenharia do produto e do processo, estruturação técnica dos produtos, procedimentos operacionais.

Três Mini Fábricas:

Fundidos e Usinados- todos os produtos que utilizam estes

processos

Cutelaria e Artefatos de Metais- produtos diversos

Serralheria e Estamparia- produtos diversos, inclusive os da nova linha de materiais de construção.

Este organograma apresentado era um reflexo do plano de trabalho que estava sendo proposto - a formação de mini - fábricas com várias células cada uma. Naquele momento, permaneceriam as mesmas chefias, com os mesmos cargos. Os atuais supervisores, deveriam tornar-se facilitadores ou líderes de equipe. A estrutura, quando entrasse em vigor, deveria remunerar o que cada indivíduo fazia. Na área administrativa os supervisores, designados no organograma, deveriam indicar um substituto. A estrutura apresentada era mais ágil, flexível e com apenas três níveis hierárquicos. Abaixo do segundo nível, encontravam-se as operações ou o trabalho que as equipes deveriam desenvolver.

De acordo com os consultores, os principais objetivos da empresa com a implantação da mudança, através do Programa de Qualidade, eram:

- 1 - Entrar no mercado internacional o que implicaria numa melhoria da qualidade e operações num padrão de ISO 9000.
- 2 - Preparar para competir no mercado nacional juntos aos concorrentes internacionais (junto aos concorrentes nacionais já tinham um padrão de qualidade reconhecido).
- 3 - Reduzir os custos operacionais para poder adequar-se à concorrência nacional, que deveria reduzir o preço final, aumentando a participação no mercado e recuperando uma fatia deste.
- 4 - Posicionar a empresa na vanguarda a nível de tecnologia.
- 5 - Reduzir o índice de desperdícios internos.

Alguns contatos informais foram mantidos com os

empregados participantes das reuniões, que se manifestaram a favor destes objetivos e da mudança em geral. Aliás, na opinião destes, todas as empresas deveriam ter um controle do que estavam fazendo em relação à qualidade e, caso não o tivessem, corriam o risco de serem excluídos do mercado interno e externo, mesmo com um bom produto, como era o caso da organização em estudo.

Em uma das reuniões ocorridas em março, foram apresentados os *lay-outs* em vigor dos setores usinagem, preparação e montagem, locais onde deveriam ser implantadas as células que comporiam uma das mini-fábricas. Até aquele momento não havia uma definição exata de quantas células seriam, nem do número de componentes em cada uma delas. Posteriormente, esta informação foi obtida junto ao responsável pela área de tempos e métodos. Assim, ficou definido que no setor da usinagem haveria três células: uma com sete empregados, outra com cinco e a terceira com seis indivíduos; no setor de preparação haveria apenas uma célula com onze pessoas; e, no setor da montagem, dez empregados formariam a quinta célula desta Mini Fábrica.

Importante salientar que, naquele momento, do total de empregados, 28,68% estariam envolvidos com a formação de células, mas ainda não tinham sido totalmente sensibilizados ou treinados para este fim. Apenas 9,56% estavam totalmente envolvidos com a implantação do programa (indivíduos que participavam das reuniões) e os demais empregados, num total de 61,76% não seriam envolvidos no processo de mudanças e muitos, sequer sabiam efetivamente do que se tratava.

Para alguns integrantes das reuniões a empresa tinha muito que aprender neste sentido. Deveria ter um contato mais próximo com os indivíduos da produção, dando-lhes mais informações sobre o processo de mudança, as dificuldades, os

planos e as realizações. A cúpula carecia de interesse para ouvir os trabalhadores e para repassar-lhes dados.

Em maio de 1995, quando teve início a primeira coleta de dados, através de entrevistas estruturadas, a pesquisadora foi informada de que tinha sido montada uma equipe para receber treinamento de facilitadores. Este aconteceria todas as quintas-feiras - duas horas pela manhã, no primeiro horário. As pessoas envolvidas exerciam o cargo de supervisores e/ou encarregados, mais seus substitutos. Antes da formação desta equipe, foram elaboradas avaliações dos participantes para verificar que condições estes apresentavam para acompanhar o conteúdo, para desenvolvimento na organização e, principalmente, para repassarem as informações recebidas aos demais integrantes das células e Mini Fábricas.

Durante este período a empresa decidiu interromper as reuniões e a implantação das células, até que o lay-out da fábrica estivesse totalmente definido, considerando também um espaço físico para o desenvolvimento dos novos produtos. Assim, para acertar o lay-out das células, seria importante saber qual o espaço físico necessário para a produção da linha de engenharia, que naquela ocasião não estaria envolvido no programa de qualidade. A informação obtida era de que esta "pausa" seria temporária; o que mais tarde, não se confirmou.

Foi um momento de turbulência na organização, pois enquanto ocorriam as entrevistas, a partir da segunda semana de maio, uma greve geral dos metalúrgicos foi deflagrada e 50% dos empregados da empresa aderiram ao movimento. Inclusive, em função da amostra ter sido aleatória, foram entrevistados alguns grevistas, que buscavam maiores salários.

Na realidade, segundo informações recebidas, outros problemas estavam influenciando a participação

expressiva dos empregados da empresa em estudo, como a interrupção das reuniões, a retirada da consultoria, a insegurança dos empregados que participariam das células; enfim, a falta de informações em geral. Na opinião desta pessoa, os indivíduos da consultoria estavam desanimados com a lentidão do processo de definição sobre os novos produtos e o lay-out, com a ingerência por parte de um amigo do dono da empresa resistente a qualquer tipo de mudança, com a falta de pulso e direção do gerente executivo, que não se impunha e não tomava as decisões necessárias. Com tudo isso, acreditava que os empregados estavam desestimulados porque percebiam que as coisas não estavam caminhando como deveriam e daí a greve.

De qualquer forma, ficou decidido que aqueles indivíduos que participaram liderando a greve, teriam seu desempenho acompanhado por um período e, qualquer deslize seria motivo para demissão.

Quando as primeiras trinta e nove entrevistas foram encerradas, em fins de maio, a pesquisadora foi informada de que o processo de implantação do novo lay-out ocorreria até setembro e que, a partir desta data, a empresa estaria implantando as células. Portanto, a segunda "tomada" de dados deveria ocorrer em setembro ou outubro. No entanto, em fins de julho, outras alterações haviam ocorrido, como o desligamento voluntário do responsável pela organização e estudos do programa como um todo, bem como um corte profundo nos vários custos da empresa, inclusive o curso de facilitadores.

Num contato informal com este elemento desligado da organização, foi possível perceber uma grande desmotivação e até descrédito quanto ao avanço da implantação da mudança, compartilhado por outros empregados. Para ele, o gerente executivo era muito lento nas decisões, não estava totalmente convencido da necessidade da mudança e, pior, não conseguia

gerenciar um problema político. Quando questionado sobre este problema, disse apenas que o proprietário queria mudar, mas por não estar muito presente na organização, delegava poderes ao gerente executivo que, por sua vez, permitia que um grande amigo do dono interferisse neste processo dificultando suas tomadas de decisões. Assim, o gerente executivo não se posicionava mais firmemente com este amigo do proprietário e nem permitia que o dono da organização soubesse destes problemas, talvez até porque ele próprio não quisesse mudar.

Contatos com outros empregados reforçaram este ponto de vista, deixando claro que a falta de envolvimento em todos os níveis dificultava o engajamento dos demais, os problemas políticos não solucionados ou simplesmente abafados com "panos quentes", a falta de profissionalismo, de alguém que não esperasse as coisas acontecerem, estavam prejudicando e emperrando a mudança.

Em setembro foi feito um novo contato com a empresa e a informação recebida foi a de que o novo lay-out estava pronto, ou seja, a fábrica estava toda remodelada, rearranjada, com todas as "células" prontas. Os próprios empregados tinham montado a "nova fábrica" até porque o volume de vendas tinha caído praticamente a 20% do normal e os empregados encontravam-se ociosos. Na verdade, as únicas seções que estavam trabalhando a todo vapor eram as de clips, tachas e percevejos que representavam 30% do faturamento da empresa. A seção de acionamentos que representava os outros 70% do faturamento estava totalmente parada, com o lay-out pronto, mas sem empregados trabalhando e, pior, sem perspectivas de retornarem. Os indivíduos desta área foram remanejados e os participantes da greve de maio, foram dispensados, até porque o número de empregados deveria ser reduzido ainda mais.

Em outubro de 1995 foram realizadas as entrevistas

da segunda coleta. O clima era de desolação. A fábrica estava com as células montadas, as normas preparadas, mas paralisada. Os empregados da área de acionamentos estavam fazendo qualquer coisa para não ficarem parados. Muitos entraram em férias, aproveitando o momento. A falta de informações sobre o que aconteceria foi uma queixa constante nos contatos com os empregados, o que gerava uma grande desmotivação e desconforto.

Em novembro, ocasião do último contato com a empresa, o gerente executivo forneceu dados sobre as perspectivas da empresa. Colocou que ela vinha se sustentando com as vendas de clips, tachas, percevejos e estantes. O "carro chefe", acionamentos, estava sofrendo uma grande concorrência dos mesmos produtos vendidos pelos chineses a preços incomparavelmente mais baixos. Além disso, a área têxtil, principal mercado de venda dos acionamentos, estava em franca queda. Este dado pode ser facilmente constatado, já que as empresas têxteis, em geral e, notadamente as do Vale do Itajaí, enfrentavam grande dificuldades pela concorrência dos tecidos importados e tinham inclusive, dispensado empregados.

A tendência, a curto e médio prazo, segundo o gerente executivo, era de continuar com o programa de células, para os produtos com grande aceitação, melhorando a qualidade e a produtividade e, ainda, entrar no mercado de construção civil, uma nova linha que estava sendo desenvolvida. Quanto aos acionamentos, a estrutura que foi montada não fazia mais sentido, já que em função de toda concorrência e das dificuldades apresentadas atualmente, apenas 10% dos antigos clientes ainda permaneciam em sua carteira de vendas.

Em relação aos empregados que estariam envolvidos inicialmente na montagem das células, estes seriam remanejados, e os que trabalhavam na fabricação dos atuais produtos com maior demanda, seriam treinados para atuarem nas futuras

células, a serem montadas pela empresa, sem data estabelecida.

Estes dados obtidos durante o contato com o gerente foram também repassados por algumas pessoas componentes do grupo que participavam das reuniões, que inclusive concordavam com a nova posição adotada pela empresa, ou seja, com as demissões ocorridas e remanejamento das propostas de mudanças, colocando que este "saneamento" era necessário, e que a empresa poderia, agora, reinvestir nos outros produtos e nos empregados remanescentes. Em novembro, a empresa contava em seu quadro funcional, com 116 empregados e a previsão era de que este número seria menor para 1996.

3. O BRASIL NOS ÚLTIMOS ANOS - ASPECTOS RELEVANTES PARA O ESTUDO

O atual momento sócio - econômico - político pelo qual o país vem passando, sem dúvida, repercute nas organizações em geral e particularmente na empresa em estudo. Adicione-se a esta conjuntura, o fato das indústrias têxteis, uma das áreas mais combalidas pela forte concorrência dos produtos importados, serem a clientela alvo desta organização.

Mas, para que se possa entender a repercussão da atual política econômica do Brasil, faz-se necessário uma rápida retrospectiva do que foi a economia do país de 1979 a junho de 1994, a véspera do Plano Real.

Em um balanço realizado no primeiro aniversário deste plano, a revista Exame em artigo intitulado DEIXAMOS de ser piada (1995) apresentou os seguintes dados:

- entre 79 e 90 foram adotadas 59 medidas diferentes estabelecendo o controle dos preços;
- decretos, portarias, circulares e medidas provisórias estabeleceram 22 critérios e fórmulas diferentes para correção monetária de balanços, aplicações e empréstimos financeiros de todos os tipos;
- foram realizadas 48 renegociações de empréstimos da dívida externa com bancos oficiais e privados, além de créditos concedidos diferentemente por governos estrangeiros;
- foram anunciados 27 planos de austeridade para o setor público, incluídas as empresas estatais;
- praticaram-se seis políticas cambiais diferentes, sendo duas delas de congelamento da paridade entre a moeda nacional e o dólar;

- adotaram-se 25 políticas salariais distintas;
- foram aplicados, por decreto ou medida provisória, e sempre de surpresa, oito planos de estabilização da economia do final de 79 até o Plano Real;
- circularam no país cinco moedas diferentes - o cruzeiro, o cruzado, o cruzado novo, o cruzeiro outra vez e o cruzeiro real;
- sucederam-se, em apenas quatro governos, treze ministros da Fazenda, dez ministros do Planejamento, quinze presidentes do Banco Central e treze presidentes da Petrobrás.

Neste período, tudo o que se conseguiu de acordo com a revista Exame, em UMA JORNADA de longo curso (1995), foi transformar uma inflação de 110% ao ano num absurdo inflacionário que registrava taxas da ordem de 50% ao mês, tendo chegado a taxas superiores a 80% no final do período do ex-presidente José Sarney.

Segundo especialistas da área econômica, o Plano Real tem sido conduzido de forma transparente, sem provocar surpresas e sustos, atravessando as turbulências da campanha eleitoral e a substituição de dois ministros da Fazenda (o atual presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, e Rubens Ricupero) além de uma forte geada e um dos períodos mais longos de seca no país.

Para os trabalhadores e as empresas, o primeiro ano do Real mostrou como pode se viver num país com baixa inflação. O primeiro benefício foi a eliminação do imposto inflacionário. Calcula-se que a inflação elevada retirava do bolso dos assalariados de menor renda, aproximadamente 15 bilhões de dólares ao ano, o equivalente a quase 3% do PIB. Essa era a quantia que acabava corroída pela alta dos preços, principalmente para aquelas pessoas que não tinham acesso a contas bancárias ou às aplicações financeiras. Os assalariados

procuravam se defender dessa deterioração da renda gastando o que recebiam logo após o pagamento.

O fim do imposto inflacionário estava na base da forte expansão verificada logo após a implantação do Plano Real. Com dinheiro valendo mais, uma maior possibilidade de comprar a prazo, os consumidores entusiasmados, foram às compras. O resultado foi um crescimento da economia como não se via desde os tempos do Plano Cruzado. As vendas dispararam em todos os setores da economia, repercutindo favoravelmente nos balanço das empresas.

A diferença entre o que se passou nos doze primeiros meses do plano atual e outros períodos de euforia, como no auge do Cruzado, foi que neste caso as empresas colheram tais resultados enfrentando uma forte concorrência dos produtos importados. A abertura da economia às importações aconteceu gradualmente no governo Collor, colocando o parque produtivo brasileiro sob a pressão da concorrência externa. O Plano Real aproveitou essa política de abertura para facilitar a estabilização dos preços internos. Nunca os brasileiros tiveram acesso tão fácil a produtos feitos no exterior. A competição deu resultados porque ajudou a manter a inflação baixa e reduziu as margens de lucro das empresas, que tiveram que aprender a ganhar menos.

Muitas empresas aproveitaram a abertura para aumentar, elas próprias, as importações de matérias-primas. Os programas de *global sourcing* ajudaram a reduzir os custos e levaram os fornecedores locais a melhorar a qualidade e aumentar a produtividade. A maior participação das matérias-primas na composição da pauta de importações apareceu nas estatísticas da balança comercial do ano de 1994.

No entanto, vários setores da economia sentiram o

peso do ajuste exigido pelo programa de estabilização. Houve perdedores como: a agricultura (pois o governo não cumpriu a promessa de atualizar os preços mínimos, inundou o mercado com produtos importados e continua a corrigir os empréstimos para financiamento da produção ou para comercialização pela TR); os exportadores (através da política cambial em que o real estava muito valorizado em relação ao dólar); e os que precisavam pagar juros (as taxas no Brasil estão entre as maiores do mundo).

Em relação aos juros, não foi propriamente sua elevação, segundo economistas, a responsável pelo crescimento da inadimplência e das concordatas nos últimos meses. Os juros apenas acentuaram o problema representado pelo excessivo endividamento das famílias, entusiasmadas pelas compras a prazo depois do Real, ou pela euforia das empresas por terem acreditado que as vendas continuariam crescendo em saltos. Como as taxas de juros têm um forte impacto nas contas do governo, pois agravam o déficit público, faz-se necessário que as reformas na Constituição sejam implementadas.

O aspecto mais importante do plano de estabilização foi trazer para níveis mais compatíveis com economias de países desenvolvidos, a taxa de inflação que, anualizada, apontava para a ordem de 14.000%, em junho de 1994. Num movimento inverso ao dos índices de preços, aumentaram as vendas do comércio, a produção industrial e os investimentos.

O Plano Real e a explosão do consumo estimularam, segundo Exame na reportagem QUE SEJA infinito para sempre (1995), também o processo de reestruturação que algumas organizações já vinham enfrentando, objetivando a adequação à abertura do mercado brasileiro. Mais enxutas, ágeis e produtivas, haviam iniciado uma lenta, porém firme, recuperação.

Confrontadas com um súbito aumento da demanda, desafiadas por um cenário de competição muito mais agressivo e expostas às novas tecnologias de produção, as empresas brasileiras, que ainda não o fizeram, estão sendo forçadas a reinventar soluções que assegurem sua própria sobrevivência. Velhos métodos de gestão e produção estão sendo rapidamente abandonados em benefício de outros, mais modernos. Os empreendedores mais rápidos prevalecem. Os setores mais lentos sofrem. A economia como um todo se reorganiza. A necessidade é produzir com maior rapidez, menor custo e desperdício e maior qualidade. A tecnologia, acompanhada de novos processos de gestão, entra no circuito como instrumento capaz de promover ao mesmo tempo economia, aumento de produção e ganho de qualidade.

A expansão dos produtos importados é crescente. Segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (Abit), em entrevista para Brandão & Görden (1995), só no item vestuário e acessórios de tecidos, as importações saltaram de 3700 toneladas em 1993, para 10 mil e 300 toneladas em 1994. Enquanto o mercado estava aquecido todos conseguiram vender. No entanto, quando o governo segurou o crédito e o inverno do ano de 1994 não veio, muitas empresas fecharam suas portas.

Além de mais baratos, depois de chegar aqui, os importados ainda eram financiados a prazos de até 120 dias. Governo e empresas chegaram a um acordo e o financiamento foi limitado a 30 dias. Uma alternativa apresentada estava sendo discutida: uma espécie de tabela que levava em conta o preço internacional do produto. Mas essas medidas não têm vida eterna. O processo de abertura é irreversível e as empresas vão ter que enxugar seus custos e buscar competitividade.

Especificamente em relação aos Tigres Asiáticos, atualmente percebe-se que além dos quatro mais tradicionais,

Coréia do Sul, Hong Kong, Cingapura e Formosa juntaram-se mais recentemente novatos como a China, a Índia e a Malásia. Estes estão invadindo o mundo com produtos que vão dos chips para microcomputadores a camisetas de algodão, de bicicletas a carros de luxo. Nenhuma outra região cresceu tanto nos últimos anos como a Ásia. Poucos enxergaram tantas oportunidades com a queda das fronteiras quanto os asiáticos.

De acordo com Vassalo (1995), há apenas quatro anos tudo o que os países da região conseguiam exportar para o Brasil não ultrapassava 1,9 bilhões de dólares anuais. No ano de 1994, segundo dados do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, as importações brasileiras provenientes da Ásia bateram 4,9 bilhões de dólares. E podem dobrar até início de 1996.

A China pode ser considerada um caso à parte. Com cerca de 1,2 bilhão de habitantes, uma oferta inesgotável e quase gratuita de mão-de-obra e uma economia que cresce dois dígitos ao ano, o país não para de atrair investimentos, sugar empregos e espalhar seus produtos baratos pelo mundo.

Em 1991, as importações brasileiras de produtos chineses somavam 62,1 milhões de dólares. Apenas nos primeiros sete meses do ano de 1995 atingiram 543,2 milhões de dólares. Portanto, multiplicaram-se por nove, isto sem considerar os produtos que são contrabandeados.

Esta nova realidade tem levado, nos últimos tempos, um número cada vez maior de executivos e empresários brasileiros a enfrentar os rivais do Oriente através da redução de custos, da melhoria da qualidade e até de transformar o potencial inimigo em parceiro. Mas, o avanço oriental tem cobrado um preço. Trabalhadores de setores como o têxtil, o de calçados e o de brinquedos, alguns dos mais afetados pela

competição dos chineses, estão perdendo empregos.

O governo brasileiro também tem cedido no caso de setores mais abalados como o têxtil. São, contudo, medidas provisórias que estão apenas aguardando um pouco mais para que as empresas se ajustem ao comércio internacional e ofereçam ao mercado produtos competitivos.

A corrida por competitividade vem assumindo contornos marcantes. A prova mais visível é o número de certificados ISO 9000 (certificado internacional que é um passaporte para o mercado global). Segundo Brandão & Görden (1995), no começo de agosto/95 o número acumulado de certificados emitidos chegou a 810 - 80 deles foram para empresas paulistas. Entre janeiro e julho de 1995, foram emitidos 215 certificados, contra 370 durante todo o ano de 1994. O crescimento dessas emissões é enorme. Calcula-se que até o fim do ano de 1995 o número de certificados fique acumulado entre 1200 e 1300. E que até o ano 2000 cerca de 80% das grandes empresas brasileiras estarão certificadas.

A corrida da ISO prova que a evolução da competitividade no Brasil é muito forte. No entanto, ainda falta muito. O estágio modesto da competitividade é explicado pela abertura ainda recente do mercado brasileiro. O prêmio até hoje só foi ganho por multinacionais, justamente as que saíram na frente da corrida, por orientação de suas matrizes.

Camargo (1995) assinala contudo, que as empresas brasileiras convivem no seu dia-a-dia com um conjunto de distorções que, nos últimos tempos, se tornaram conhecidas como Custo Brasil. Esse custo traduz um enorme conjunto de normas, o cipoal tributário e as deficiências de infra-estrutura, que fazem a produção no Brasil mais cara do que no exterior. Isto faz com que seja necessário reduzir o custo de produção

interno. Além das taxas de câmbio e dos altos juros, existem o custo de transporte, o custo portuário, o ICMS que recai sobre as vendas ao exterior, etc.

Este custo poderia ser aliviado, segundo especialistas do Ministério da Fazenda, através de uma reforma tributária, com o fim da cobrança do ICMS sobre as exportações, mudanças no imposto de renda das pessoas jurídicas e a realização de uma verdadeira revolução no que diz respeito aos impostos sobre o consumo, como o IPI e o ICMS. O objetivo do ministério da fazenda é permitir uma redução expressiva do custo Brasil, simplificando a cobrança de impostos e fechando os canais que permitem a evasão fiscal.

É sabido que estas distorções acabam sendo transferidas para os preços e, assim, são pagas pelos consumidores, todas as vezes que comprem um produto qualquer feito no país. Quando as empresas conviviam com uma economia fechada, isso não representava um grande problema: como não tinham outra opção, os consumidores - mesmo que em menor número - pagavam o preço que se cobrasse. Muito mais complicado é conviver com um custo Brasil elevado numa economia aberta, como é a atual.

A diferença de custos no Brasil e no exterior é acentuada pelos encargos trabalhistas. A diferença é representada por custos indiretos do trabalho, como INSS, FGTS, PIS e outras taxas, mais as vantagens como adicional de férias, descanso remunerado, etc.

Há muito o que fazer para tornar esses custos compatíveis com o que existe no exterior, e uma dessas iniciativas depende principalmente do governo. A ineficácia do governo na hora de aplicar a receita dos impostos é uma delas, e acaba criando distorções gritantes, devido às quais o custo

Brasil se multiplica mais algumas vezes.

Após um período do Plano Real em vigor, percebe-se um índice de inflação mais baixo, empresas mais competitivas, investidores estrangeiros interessados no país. Por outro lado, ainda hoje encontram-se insolvências, concordatas e protestos batendo todos os recordes; o déficit na balança comercial repete-se; há uma insegurança com relação à política cambial, pois se acredita que o real está supervalorizado em relação ao dólar; a política comercial brasileira é inconstante, pois ora se cobram impostos baixíssimos para importar, ora se estabelecem impostos muito altos e se instala uma enorme confusão, como no caso da criação de cotas para a importação de automóveis.

Pode-se perceber, contudo, que a inflação, medida pelo IPC-r, foi de 35,7% nos doze meses encerrados em junho de 1995. No primeiro semestre de 1995, o Congresso aprovou uma série de reformas estruturais da economia. De acordo com Lamounier (1995), um após o outro foram caindo os monopólios do petróleo, das telecomunicações, foi abolida a discriminação do capital estrangeiro, e até o monopólio da navegação de cabotagem.

Uma nova safra de propostas que inclui a reforma administrativa, importante não apenas para oxigenar a máquina pública como também, a médio prazo, para evitar uma deterioração mais grave da situação fiscal, sobretudo nos Estados e nos Municípios, ainda devem ser votadas. Estas propostas incluem também a reforma tributária, talvez ainda insuficiente para reduzir os problemas do contribuinte, mas importante para combater a evasão e desonerar as exportações. E a reforma previdenciária, cujo objetivo último é também colocar em bases mais sadias o financiamento do sistema.

Conforme assinalado em artigo de Veja intitulado UM ANO depois (1996), o governo precisa investir mais para recuperar a infra estrutura básica como agilização portuária, melhores estradas, sistemas de telecomunicações mais eficientes. O projeto de reforma da Previdência vem sendo submetido a um jogo de poder, podendo tornar-se mais limitado do que era no princípio. Os juros altos ainda inibem investimentos, aumentam a dívida do governo e criam devedores incapazes de pagar.

As perspectivas para 1996, segundo Galuppo (1995), com relação à inflação é a de que o consumidor ainda preocupado com as dívidas contraídas em 1995, esteja mais cauteloso. Como consequência, pela falta de liquidez, os preços deverão continuar num patamar mais baixo, contendo assim, a inflação.

Quanto aos juros, estes continuarão altos, mas não como em 1995. As altas taxas cumpriram três funções, simultâneas e complementares, na sustentação do real. A primeira foi atrair os dólares dos investidores estrangeiros. Outra foi tirar de circulação o excesso de reais, por meio de estímulos às aplicações financeiras. A terceira é que as taxas elevadas, aliadas a outras medidas de restrição ao crédito adotadas, foram também responsáveis pela redução do consumo e pelo desaquecimento da economia. Isso foi importante para impedir o aumento desordenado dos preços.

O câmbio prosseguirá em 1996 o sistema de bandas, pelo qual a cotação do dólar oscila dentro de um piso e de um teto estabelecido pelo Banco Central. Assim, o dólar não acompanhará a inflação. Ficará abaixo dela e não será reajustado ao sabor das pressões do mercado. Mais ainda, o real não sofrerá maxi-desvalorizações como as moedas do passado.

Vassallo (1995) destaca que tem ocorrido uma

deflação, ou seja, uma queda de preços que aumenta o poder aquisitivo dos consumidores. A inflação anualizada, de setembro de 1995 a agosto de 1996, aponta para 15% em média. Segundo o Ministério da Fazenda, a inflação ainda é alta para os padrões internacionais, mas não deixa de ser verdade que, para os padrões brasileiros, índices inferiores a 20% só foram registrados no início dos anos 70, em pleno milagre econômico.

O recuo da inflação, num momento em que voltam os saldos da balança comercial, mostra que o governo atingiu os objetivos que fixara no início do ano, depois da crise mexicana: desacelerar a economia e recuperar uma situação mais confortável no que diz respeito ao balanço de pagamentos.

A repercussão deste momento de alterações consideráveis no âmbito econômico e político para a área de Recursos Humanos (RH), é a de que nos planos anteriores, com exceção dos primeiros meses do Cruzado, o pessoal de RH tinha que administrar perdas de salários, não ganhos. O fim da inflação alta deixou tais profissionais livres para pensar em temas mais nobres, como treinamento, remuneração variável e qualidade de vida dos empregados (Gomes, 1995).

Anteriormente, todas estas energias estavam concentradas na questão salarial. Os contra-cheques eram corrigidos todos os meses, embora esta ação não impedisse a pressão dos empregados, provocada pela perda de poder aquisitivo. Desde o início do plano, a maioria das empresas seguiu o que mandava a política salarial do governo, concedendo uma ou outra antecipação, mais a reposição na data-base. Os profissionais da área de recursos humanos têm avançado em montar um setor sintonizado com as estratégias da empresa, por exemplo, descentralizando a área, tornando-se consultores internos.

Mas, a questão do emprego e dos custos da mão-de-obra no Brasil, contudo, merecem uma reflexão mais aprofundada. Fala-se que, ao contrário do que aconteceu com o México e com a Argentina, no Brasil a estabilização veio acompanhada de um crescimento dos níveis de emprego e da massa real de salários segundo artigo de Exame OS NÚMEROS do Real (1995). O poder aquisitivo de cerca de 10% da população brasileira aumentou com o fim da inflação. Hoje, segundo Veja em UM ANO depois (1996), com o mesmo salário esta população pode, teoricamente, comprar 31% mais que há um ano e meio atrás.

Por outro lado, várias pesquisas apontam que atualmente nenhum outro assunto preocupa tanto os brasileiros quanto a falta de empregos, superando inclusive problemas relativos à saúde, educação e segurança pública. Assim, se de alguma forma o poder aquisitivo aumentou, a dúvida que resta é por quanto tempo poder-se-á manter esta melhoria, dado que o desemprego é uma realidade, não apenas no Brasil, mas no mundo.

No entanto, nem todos os números confirmam a necessidade esta preocupação. De acordo com o artigo O QUE está havendo com seu emprego (1996), os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, mostram que o país teve uma das menores taxas de desemprego do mundo em 1995. O DIEESE, órgão de pesquisa mantido pelos sindicatos de trabalhadores de São Paulo, revela que o número de novos postos de trabalho no setor de serviços daquela cidade desde 1990 é duas vezes maior que as demissões ocorridas na indústria, que só no ano de 1995 fechou 180.000 vagas.

Dados como estes, remete-nos a uma outra questão: que tipo de emprego é esse que aparece nas estatísticas? Na realidade, a grande maioria das ocupações, não passam de sub-empregos, com salários muito baixos. Outro fator importante é que um número muito grande de pessoas está trocando empregos

formais na indústria, com carteira assinada, décimo terceiro salário, fundo de garantia e direito a férias, por ocupações informais, ou seja, sem existência oficial.

Ressalta-se que a mudança na economia traz alterações profundas no conceito de produzir, o que reflete, sem dúvida, no nível de emprego tradicional. Enquanto a indústria diminui o número de ofertas de vagas, o setor de serviços está se expandindo, o que, em princípio, vem permitindo um certo equilíbrio, conforme a revista Exame em artigo intitulado HÁ VAGAS, mas num outro endereço(1995).

Percebe-se, segundo reportagem O QUE está havendo com seu emprego (1996), que no desemprego estrutural -- aquele produzido pela combinação de novas tecnologias com redução de custos dentro das empresas para torná-las mais competitivas -- os postos de trabalho fechados não são reabertos. Portanto, não se pode atribuir o desemprego no Brasil exclusivamente ao Plano Real, à alta de juros, à desaceleração da economia ou aos produtos importados. Ele é mais um produto de ajustes profundos na economia brasileira, que vem ao encontro do que acontece no mundo todo, como exemplos na Espanha, Alemanha, França, Paraguai, EUA e até no Japão.

Esta constatação, porém, não desobriga o governo a procurar soluções para atenuar a problemática. Algumas discussões neste sentido, como a redução dos encargos trabalhistas, redução da jornada de trabalho acompanhada de flexibilização dos horários, vêm sendo propostas por algumas categorias profissionais, como os metalúrgicos do Estado de São Paulo, de acordo com Exame em A PALAVRA de ordem é mais emprego(1995).

De modo semelhante, o Sindicato da Indústrias Têxteis da região de Blumenau (SC) vem discutindo a questão da

redução dos encargos trabalhistas e os possíveis reflexos sobre a ocupação da mão-de-obra. Segundo Müller (apud Weis, 1996) assessor jurídico desta instituição, a inexistência de estudos nesta área dificulta uma projeção do número de novos postos de trabalho que poderiam surgir reduzindo-se os encargos trabalhistas. Porém, estima-se que um terço do número atual de trabalhadores, atualmente de 30.000 empregados, poderiam ser criados.

Na realidade o exame não pode ser tão simplista. Segundo Müller (apud Weis, 1996), caso as empresas têxteis tivessem suas planilhas de custos reduzidas, poderiam tornar-se mais competitivas, recuperando parte do mercado interno e igualando-se à concorrência globalizada. Assim, o desemprego estrutural continuaria existindo na medida em que as empresas dificilmente descartariam a modernização que impõe a utilização das mesmas tecnologias utilizadas pelos concorrentes.

4. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

4.1. INOVAÇÃO E MUDANÇA

De acordo com Motta (apud Dellagnelo, 1990), a inovação compreende a geração, aceitação e implementação de idéias novas nas organizações. Esta origina-se da necessidade organizacional de adaptar-se ou superar os obstáculos ambientais na busca de sobrevivência.

Damapur & Evan (1984) consideram as inovações como respostas às mudanças ambientais, ou meios de realizar mudanças nas organizações. Configuram-se como a implementação de uma idéia gerada internamente ou de uma idéia "emprestada" pertencendo a um produto, projeto, sistema, processo, política, programa ou serviço. De acordo com os autores, compartilham desta mesma posição Thompson (1965) e Zaltman et al. (1973). Complementam, afirmando que uma idéia é considerada nova em relação à organização que a adota, e não em relação à população organizacional como um todo.

Hage (apud Hall, 1984, p. 148), define a mudança organizacional como "a alteração e a transformação da forma, de modo a sobreviver melhor no ambiente".

A mudança pode ser tanto planejada pela organização quanto imposta por pressões do universo organizacional (Hall, 1984). Mudança planejada, segundo Champion (1979), é aquela prevista e previamente programada para implantação de novos sistemas de funcionamento. O autor coloca que as organizações são entidades dinâmicas que tendem a mudar no decorrer do tempo, configurando a abordagem evolutiva do processo de mudança.

As organizações mudam, mas estas tendem a ser limitadas e rotineiras objetivando a estabilização e a manutenção dos valores e padrões culturais vigentes. Gagliardi (apud Fleury, 1993) identifica três formas de mudanças na cultura das organizações: a) a mudança aparente, quando a organização muda tendo em vista a preservação de sua cultura; b) a revolução cultural, quando os novos padrões se chocam com os anteriores, exigindo dos integrantes da organização um grande esforço para substituir os valores antigos; e, c) o incrementalismo cultural, que, ao propor valores complementares aos já existentes, amplia as possibilidades e as alternativas de solução dos problemas.

Há momentos, em que as organizações, embora resistentes, são impelidas a mudar. Meyer & Rowan (apud Hall, 1984) sustentam que estas são, via de regra, levadas a incorporar políticas e práticas do *ethos* vigente na sociedade da qual fazem parte. "O ambiente institucionaliza conceitos acerca de como devem atuar as organizações e as força a incorporar as práticas institucionalizadas" (p. 150).

Blau & Scott (1977) enfatizam que durante o processo de resolução de problemas organizacionais, criam-se novos problemas, gerando um aprendizado que influencia a forma através da qual a organização encara novos desafios. Assim, a eficiência organizacional é resultante de experiências acumuladas, o que configura o caráter dialético da mudança.

4.1.1. Abordagem Comportamental da Mudança e Inovação

Na literatura sobre mudança organizacional, segundo Bertero (1976), podemos encontrar dois tipos de abordagens: a que estará preocupada com as modificações

estruturais e outra que abordará as modificações comportamentais, a nível do indivíduo e do pequeno grupo.

As duas formas de enfocar a mudança organizacional não devem ser consideradas como mutuamente exclusivas. Os indivíduos afetam as estruturas e seus comportamentos ocorrem num contexto estrutural. "Mudança estrutural e mudança comportamental estão para a mudança organizacional assim como a indução e a dedução estão para o conhecimento. São complementares e nunca exclusivas. A utilização exclusiva de uma delas sempre deixará o processo incompleto e carente" (Bertero, 1976, p. 30). E continua, colocando que no caso de formular um ideal de mudança organizacional, este consistirá numa estrutura adequada à de tarefas, flexível a ponto de suportar as formulações e reformulações de estratégias e/ou de objetivos, onde os indivíduos poderão sentir-se integrados, participativos e em condições de realizar expectativas e aspirações no interior das organizações.

De acordo com a abordagem comportamental, acredita-se, sem desdenhar a importância da estrutura organizacional, que as transformações estruturais serão decorrência das modificações comportamentais. Neste sentido, além de alterar as organizações no sentido de torná-las mais eficientes e eficazes, esta abordagem propõe-se a "eliminar ou minorar a ansiedade, alienação, indiferença ou conflito latente no binômio indivíduo - organização" (Bertero, 1976, p. 129). O autor salienta ainda, que a prática da descentralização na tomada de decisões, permitindo um clima organizacional desprovido de autoritarismo, de rigidez, indiferença e apatia, são fundamentais para a introdução da mudança.

A abordagem comportamental reflete, assim, a crença de que através da mudança das normas e valores do indivíduo, poder-se-á mudar as normas e valores

organizacionais. Além disso, espera-se uma melhora no desempenho das atividades, na mesma proporção que a mudança corresponda a um crescimento e motivação do homem e propicie um enfoque mais participativo nas relações indivíduo-trabalho (Shirley, 1976).

A fraqueza da abordagem individual é "de se concentrar nos indivíduos sem levar em conta os relacionamentos de papel que constituem o sistema social de que os indivíduos são parte" (Katz & Kahn, 1978, p.440). Continuam, afirmando que trata-se de uma supersimplificação supor que se a organização é composta de indivíduos, pode-se mudá-la modificando seus componentes. Isto significa omitir os inter-relacionamentos das pessoas em uma estrutura organizacional.

Hall (1984) tem observado que as tentativas de propiciar mudanças na perspectiva individual (ou das relações humanas como também é conhecida) estão propensas ao fracasso. Katz & Kahn (apud Hall, 1984) colocam que para a mudança ser bem sucedida deve envolver "todos os aspectos da organização, como a estrutura, a tecnologia, combinação de vários métodos de mudança, além de recompensas extrínsecas como área potencial de mudança" (p. 150).

Ao analisarem diversos métodos para ocasionar mudança organizacional, os autores concluem que vários estudos têm sido prejudicados por não considerarem as propriedades sistêmicas das organizações, não distinguindo claramente seus alvos de mudança e supondo que o alvo individual ou de nível de grupo, era similar ao da estrutura social.

Champion (1979) compartilha deste posicionamento quando considera a abordagem sistêmica fundamental, na medida em que avalia as dimensões da estrutura e processos organizacionais, e não apenas o indivíduo isoladamente ou um

único departamento da organização.

4.1.2. Resistência a Mudança

As organizações, além de afetarem amplamente a sociedade através de sua estruturação da vida social, são agentes importantes no processo de mudança. Da mesma forma, e com igual intensidade, também resistem ativamente à mudança, principalmente se esta vier de fora da organização. Neste aspecto, Hall (1984) acrescenta que fica claro o caráter conservador que as organizações assumem numa tentativa, desejável ou não, de estabilidade social.

Independentemente da mudança organizacional ser benéfica ou prejudicial, progressista ou conservadora, ela é sempre confrontada com forças que visam checá-la, restringindo a capacidade das organizações de reação às novas condições. Kaufman (apud Hall, 1984) descreve os fatores que resistem à mudança, tais como: "... os benefícios coletivos ou estabilidade (...), a 'oposição calculada à mudança' por parte de grupos dentro da organização, que podem ter motivações altruístas ou egoístas, e uma simples 'incapacidade para mudança', (...), através dos 'antolhos mentais' que impedem a capacidade de mudar" (p.149).

Vários são os autores que abordam as resistências que podem ocorrer durante a implementação da mudança. De acordo com Champion (1979), as organizações burocráticas, com sua rigidez estrutural, aliada a intensa aderência de seus membros às regras e rituais, representam um obstáculo significativo à mudança, independentemente de sua natureza e magnitude. Mintzberg (apud Pettigrew et al., 1992) aponta que as burocracias profissionais apresentam uma grande resistência à inovação e mudança radical, uma vez que as estruturas destas são designadas para lidar com ambientes estáveis.

Existem, segundo Stoner (1985), três fontes gerais de resistência à mudança: incerteza quanto às causas e efeitos da mudança, falta de disposição para abrir mão de benefícios existentes e a consciência de fraqueza da mudança proposta. Champion (1979) aborda ainda algumas reações comportamentais dos empregados que podem atuar no sentido de resistência à mudança planejada, tais como: "absenteísmo, rotação de mão-de-obra, insatisfação no cargo, mau desempenho no trabalho e baixa produtividade" (p. 224).

Katz & Kahn (1978) apontam seis fatores que contribuem para a resistência à mudança: existência de mecanismos que asseguram a estabilidade da organização; erro em não considerar que a mudança num aspecto, causará impactos na amplitude da organização; a existência de inércia de grupos ocupacionais que podem sentir-se ameaçados pelas mudanças; ameaça aos que estão sendo beneficiados atualmente da alocação de recompensas e recursos.

Em relação a estes aspectos citados, Harmon (1993) coloca que a problemática reside principalmente na alta e média administração. Estes, muitas vezes, subestimam o ritmo de melhoria dos competidores, e podem trabalhar muito mais intensamente no sentido de fazer o antigo sistema funcionar. Via de regra, são indivíduos que passaram sua trajetória funcional especializando-se numa única disciplina e ao trabalho em um único departamento, onde são excelentes e por vezes considerados imprescindíveis. Assim, relutam a compreender que a eficácia de ontem, não assegura, automaticamente a de amanhã.

Kaufman (apud Hall, 1984) salienta a existência de obstáculos sistemáticos à mudança:

"Trata-se de obstáculos dentro do sistema global em que as organizações operam. Incluem fatores como os 'capitais empatados', ou investimentos no *status quo*; a acumulação de restrições oficiais ao comportamento, como as leis e regulamentos; restrições aos comportamentos não-oficiais e não-planejados, sob a forma de costumes informais; acordos interorganizacionais, tais como os contratos entre operários e administração" (p.149).

No entanto, apesar de todos estes obstáculos, as organizações efetivamente mudam. Alguns autores abordam algumas características que são consideradas importantes para que a implementação da mudança obtenha sucesso. Dellagnelo (1990) coloca que de maneira geral, alguns fatores são frequentemente levantados, como: o envolvimento dos empregados no processo de planejamento da mudança, a previsão de comportamentos resistentes e a abordagem sistêmica na implementação, dentre outros.

Blau (1971) apresenta cinco pré requisitos para a introdução de mudanças: alguma segurança no emprego; uma orientação profissional adequada para o desempenho das atividades; grupos de trabalhos que facilitem a aliança de seus membros; ausência de conflito entre grupos de trabalho; administração de necessidades organizacionais consideradas perturbadoras.

Para que o programa de mudança possa ser mais facilmente implementado, Beckhard (apud Dellagnelo, 1990) afirma que este deve relacionar-se à meta, ser considerado como relevante para as finalidades individuais e organizacionais, além de ter um potencial de divulgação que abranja toda organização. O surgimento de resistências a uma proposta de mudança é, para Stoner (1985), um indicativo de que existem erros na proposta ou em sua divulgação.

Contudo, é importante remover as barreiras para o progresso. E se isso não for possível através de paciência, compreensão e instrução, uma decisão firme por parte do executivo principal da organização deve ser tomada, sob o risco de comprometer o sucesso da mudança (Harmon, 1993). O autor ainda salienta, que outra possibilidade seria iniciar projetos em áreas fora do raio de ação dos mais resistentes, ou ainda implementar um processo de treinamento diversificado ao longo das carreiras dos gerentes de nível médio.

Algumas características de estratégia apontadas por Shirley (1976) como: canais abertos de comunicação; utilização do grupo como um veículo de efetivação; participação e apoio da alta administração; tempo suficiente para o ajustamento, devem ser utilizadas na tentativa de contornar possíveis influências indesejadas dos indicadores de abertura à mudança. Acrescenta que, o sucesso final de qualquer programa de mudança é medido pelo grau em que os objetivos são alcançados, embora reconheça a dificuldade em determiná-los precisamente.

4.1.3. Abordagem Estrutural da Mudança e Inovação

Considerando a abordagem estrutural, são três os fatores essenciais para a adoção de inovações e a efetiva mudança nas organizações (Hall, 1984):

- 1- As características organizacionais (complexidade, formalização, centralização, tamanho, etc.),
- 2- os valores da elite ou da coalizão dominante, e
- 3- as condições ambientais.

Segundo Motta (apud Dellagnelo, 1990), o processo de inovação envolve as seguintes características:

enfraquecimento da cultura organizacional existente, surgimento de uma nova cultura organizacional e, como consequência, o aumento e não a redução dos conflitos internos.

As inovações nas organizações não são causais, possuindo estreitas relações com as condições organizacionais passadas e presentes. Neste processo, importância fundamental é conferida às influências ambientais (Hall, 1984).

Em estudos desenvolvidos por Hage & Aiken (apud Hall, 1984), constatou-se que as características da inovação interagem com as características organizacionais. Os autores verificaram as seguintes características organizacionais relacionadas com altos níveis de inovação:

- "1- Elevada complexidade da formação profissional dos membros organizacionais;
- 2- elevada descentralização do poder;
- 3- baixa formalização;
- 4- baixa estratificação na distribuição diferencial de recompensas (quando a estratificação elevada está presente, aqueles que obtém altas recompensas tendem a resistir à mudança);
- 5- uma baixa ênfase na quantidade (em oposição à qualidade) de produção;
- 6- uma baixa ênfase na eficácia no tocante ao custo de produção ou serviços; e
- 7- um nível elevado de satisfação no trabalho por parte dos membros organizacionais." (p. 152).

March & Simon (1981) referem que o "coeficiente de inovação" organizacional possui grande probabilidade de aumentar quando as modificações no ambiente tornam insatisfatórios os processos vigentes na organização.

As organizações inovativas para Damapur & Evan (1984) não apenas se adaptam às mudanças do ambiente, mas também usam seus recursos e habilidades para criar novas condições ambientais, introduzindo novos produtos ou serviços

nunca oferecidos anteriormente. Ainda de acordo com esta perspectiva, baseada na utilização das ferramentas do sistema sociotécnico, as inovações ao nível organizacional podem envolver a implementação de uma nova idéia técnica ou administrativa. Estes autores compreendem as inovações técnicas não apenas como as resultantes do uso de novas tecnologias, mas como as inovações que ocorrem no sistema técnico de uma organização e relacionadas diretamente a sua atividade primária. Exemplos de inovações técnicas podem ser a implementação de uma idéia para um novo produto ou serviço, ou ainda, a introdução de novos indivíduos no processo de operação da produção ou serviços. Ou seja, são compreendidas como um meio de mudar e aumentar a performance do sistema técnico de uma organização.

Inovações administrativas são definidas como aquelas que ocorrem no sistema social da organização. O sistema social refere-se aos relacionamentos entre as pessoas que interagem e buscam uma meta particular. Inclue regras, papéis, procedimentos e estruturas. Uma inovação administrativa pode ser a implementação de uma nova maneira de recrutar pessoas, alocar recursos, estruturar tarefas, autoridade e recompensa. Em síntese, compreende a inovação na estrutura organizacional e na administração das pessoas.

Em um estudo realizado para verificar o impacto da adoção dos dois tipos de inovações conceituadas acima na performance organizacional, Damapur & Evan (1984) verificaram na população estudada que:

- 1- As organizações adotam inovações técnicas em uma taxa mais rápida do que inovações administrativas;
- 2- A implementação de inovações administrativas e técnicas possuem uma maior correlação com a alta performance das organizações do que com baixos níveis de performance

organizacional; e

3- A adoção de inovações administrativas tendem a alavancar a adoção de inovações técnicas mais prontamente do que o reverso.

Segundo os autores, a habilidade das organizações para manterem balanceada a implementação de inovações administrativas e técnicas poderia ajudar a manter o equilíbrio entre os sistemas social e técnico, o qual poderia levar a uma alta performance. Por outro lado, a discrepância na taxa de adoção de inovações nos sistemas social e técnico poderia dificultar o aumento da performance.

De acordo com Cole (1985), os estudos dos fatores que afetam a adoção e difusão de inovações geralmente preocupam-se com variáveis organizacionais, e, no máximo, alguma atenção para selecionadas variáveis econômicas. O autor sugere a importância da perspectiva macropolítica para o estudo da inovação, uma vez que a adoção desta depende, em grande parte, de fatores externos às organizações.

Quanto à mudança organizacional, esta tem sido encarada sob várias abordagens. A mudança estrutural é dividida, segundo Leavitt (apud Stoner, 1985), em três grupos: mudanças estruturais criadas pela aplicação de princípios de *projeto organizacional clássico*, na qual os teóricos procuram aprimorar o desempenho organizacional a partir da definição clara e cuidadosa das responsabilidades de trabalho dos indivíduos, enfatizando a criação de diferenças de trabalho e linhas de autoridade adequadas; a *descentralização*, que parte do pressuposto de que ao criar-se unidades organizacionais menores e estanques, além de elevar a motivação dos membros, contribui para que a atenção fique concentrada nas atividades mais prioritárias de cada unidade. Desta forma, melhora-se o desempenho e permite-se que cada unidade adapte sua estrutura e tecnologia tendo em vista suas tarefas e seu ambiente externo,

e, finalmente, a mudança através do *fluxo de trabalho* baseia-se no pressuposto de que o agrupamento das especialidades, além do fluxo de trabalho adequado aumentam não apenas a produtividade, mas muito provavelmente, o moral e satisfação do indivíduo.

Uma outra abordagem de mudança é aquela que ocorre a partir da aplicação sistemática do método tecnológico. Segundo Stoner (1985), tal abordagem teve início com os trabalhos de Taylor e sua administração científica, objetivando uma melhoria no desempenho das organizações.

A combinação destes dois métodos de mudança - tecnológico e estrutural ou tecno-estrutural - procura melhorar o desempenho da organização, através da alteração de alguns aspectos de tecnologia e de estrutura, respectivamente.

As abordagens de Stoner e de Leavitt parecem estar baseadas numa visão mais clássica de mudança, tendo em vista a busca pela melhoria do desempenho da unidade ou da organização como um todo, bem como o aumento da produtividade. Esta forma de encarar a mudança, também sugere estar baseada em uma compreensão da estrutura organizacional estática, levando-se em consideração apenas o seu aspecto formal de arcabouço estrutural, sem considerar os padrões de interação.

Abordagens analíticas / estruturais sobre a mudança, baseadas em uma perspectiva contemporânea, são estudadas mais profundamente por Hinings & Greenwood (1988); Cole (1985); Pettigrew (1987) e Pettigrew et al. (1992)

Hinings & Greenwood (1988) sugerem que a mudança organizacional não se configura simplesmente numa questão de ajustamento a pressões externas. Segundo os autores, para se compreender tanto a estabilidade quanto a mudança é necessário examinar a interpenetração dos contextos organizacionais e os

processos e arranjos internos. A existência e manutenção organizacional depende do maior ou menor grau de capacidade para responder a estes contextos. Mas as organizações devem ser capazes de interpretar o que é importante e significativo no ambiente, uma vez que este não é constituído de características sem significado. Os valores constituem-se numa importante base para a interpenetração ambiental. No entanto, coexistem nas organizações valores divergentes e as estratégias da coalizão dominante. Assim, existe um constante jogo entre características externas e internas nas organizações que delineiam o processo de mudança.

Os conceitos analíticos subjacentes a esta visão da dinâmica da estabilidade e da mudança, para Hinings & Greenwood (1988) são:

- as restrições situacionais que são inerentes ao contexto da organização;
- os esquemas interpretativos criados pelos membros da organização e articulados como "valores" e "interesses";
- os interesses, que são as motivações para incentivar ou suspender o compartilhamento de recursos escassos ou valiosos na organização;
- as dependências de poder e dominação, as quais resolvem os conflitos a respeito dos interesses diversos; e
- a capacidade organizacional, a qual configura-se pela habilidade em reanimar-se na direção a estágios produtivos.

Estes conceitos pertencem a três categorias. A primeira consiste nas restrições que derivam dos contextos situacionais. A segunda categoria consiste nos padrões de valores compartilhados e o grau de satisfação com interesses, configurando-se os indivíduos da escolha estratégica. Estas duas primeiras categorias têm a capacidade para fazer pressão na organização para a mudança ou para a inércia. A terceira categoria consiste não em precipitadores mas em fatores

capacitadores, que podem facilitar ou impedir a extensão das mudanças. Portanto, a estrutura de dependências de poder e dominação não irá precipitar mudanças, mas pode capacitar os esforços para obter sucesso ou restringir o seu progresso. Igualmente, a presença ou ausência da capacidade organizacional irá afetar o progresso ou a conclusão da mudança.

Dentro desta perspectiva, Hinings & Greenwood (1988) utilizam as características do contexto organizacional como fatores tanto restritivos quanto de pressão para o sucesso da mudança.

Esquemas interpretativos - Uma vez que o contexto organizacional pode configurar-se em um fator de restrição e, qualquer mudança neste gera uma mudança organizacional, faz-se necessário compreender como os atores organizacionais escolhem os fatores de restrição e pressão para responderem e, conseqüentemente, que mudança ocorrerá na organização. Inúmeras são as bases através das quais as decisões sobre mudança são tomadas, mas a principal delas refere-se aos padrões de compromisso dominantes, compartilhados pelos membros de uma organização e os esquemas interpretativos alternativos (Hinings & Greenwood, 1988).

Interesses - Organizações podem ser conceituadas como sistemas políticos nos quais grupos disputam para manter padrões de privilégio. Subunidades organizacionais não são neutras e indiferentes quanto a existência de outros grupos. Ao contrário, cada grupo tem alguns interesses que são frequentemente estranhos aos interesses dos demais; conseqüentemente, as interações que ocorrem entre grupos tecnicamente diferentes podem assumir o estágio de competição destrutiva ou conflito deliberado. Dentro da literatura organizacional, a noção de interesses tem aparecido apenas esporadicamente.

Interesses referem-se à relação entre um indivíduo ou grupo e a distribuição dos recursos organizacionais, que são expressos através da motivação para aumentar ou defender uma particular distribuição destes. Definindo interesses desta forma, a atenção é focalizada nas motivações, ou na falta destas, que são uma das bases para o compromisso com a mudança ou com o *status quo* (Hinings & Greenwood, 1988).

Os grupos nas organizações são receptivos a idéias particulares e não a outras. O que eles valorizam depende, em grande extensão, de suas interpretações da congruência entre seus interesses com as consequências dos recursos de idéias alternativas. Os interesses estão intimamente relacionados com esquemas interpretativos, apesar de sua dependência analítica.

Morgan (1986) também sugere a importância da compreensão do conflito de interesses para a análise da continuidade e da mudança. Segundo o autor o conflito pode causar uma certa dor na organização, mas também pode estimular o aprendizado e a mudança. Pode ainda, ser um importante recurso para a inovação encorajando as partes envolvidas na busca de soluções para seus problemas. Paradoxalmente, o conflito pode em alguns momentos estimular a mudança e em outros ajudar a manter o *status quo*.

Dependências de poder - Organizações são também unidades políticas. As relações de poder e dominação, as quais habilitam alguns membros para constituir e recriar a estrutura organizacional de acordo com as suas preferências, torna-se um ponto fundamental no processo de mudança, de acordo com as visões de Hinings & Greenwood (1988).

Enquanto mudanças de estrutura são iniciadas por

uma mudança contextual e filtradas pelos esquemas interpretativos dominantes e satisfação ou não com os interesses, é a relativa habilidade dos grupos para expressar e proteger aqueles significados e interesses, nos termos estruturais e processuais, que são importantes pedaços de um quebra-cabeça na compreensão da mudança e estabilidade. Poder é a capacidade para determinar resultados, enquanto estruturas são usadas para obter e utilizar o poder.

A estrutura de poder pode agir não aceitando o impulso para mudança criado pelas pressões ambientais. Assim, a importância do poder e a habilidade para controlar decisões podem suprimir ou encorajar mudanças.

Capacidade organizacional - A habilidade para mudar será influenciada pelas capacidades e competências de uma organização em dois aspectos: a) habilidade para gerar compromissos com a mudança e, b) compreensão do que ela realmente está buscando.

Para Hinings & Greenwood (1988), os conceitos acima apresentados, constituem uma base analítica fundamental para a compreensão dos processos de estabilidade e de mudança organizacional.

Segundo Cole (1985), embora muitos autores (Harvey & Mills, 1970; Perrow, 1970; Pfeffer, 1978 e Burawoy, 1983) tenham analisado o impacto do poder e da política como explicações para o curso da mudança nas organizações, a maior parte da teoria e pesquisa tem focado a política no nível organizacional - a micropolítica da organização.

Buscando uma compreensão do porquê algumas mudanças organizacionais institucionalizam-se em alguns países e não em outros, Cole (1985) enfoca dois componentes essenciais

para efetivação do processo: o primeiro é a motivação do administrador para introduzir mudanças baseado na percepção de problemas administrativos. Motivação, entretanto, é uma necessária mas insuficiente condição para mudar. Grupos organizacionais tem que se mobilizar para implementar estas inovações. Isto envolve a questão ideológica que justifica estas mudanças e serve para persuadir outros membros da comunidade industrial ou para introduzir estas mudanças ou para não resistir a elas. A emergência de uma infraestrutura nacional reflete o consenso dos grandes administradores. Este jogo entre ideologia e organização é o centro da difusão de novas práticas organizacionais; o segundo fator determinante na difusão de atividades é o processo político que envolve a mudança: os esforços dos administradores organizados, ou os grupos de trabalhadores, para reforçar suas preferências em relação à mudança e suas habilidades para buscar recursos para fazer isto.

A explicação das diferenças internacionais na difusão e sobrevivência de mudanças não conta com os níveis organizacionais ou variáveis de grupo, mas sim com o processo macropolítico. O autor sugere que, neste processo, se uma liderança organizacional nacional compromete-se em alguma atividade como a solução para problemas percebidos, e isto é incontestável pelos trabalhadores, uma infraestrutura nacional para legitimá-la e promovê-la será efetivada. E isto independe de quaisquer efeitos dos pequenos grupos ou variáveis organizacionais que podem afetar o processo em uma dada companhia. Esta é a importância das variáveis macropolíticas na explicação destes resultados, raramente vistos na literatura (Cole, 1985).

Em uma grande revisão da literatura sobre mudança realizada por Pettigrew em 1958, o autor observou que, com poucas exceções, a pesquisa da mudança organizacional tem

características ahistóricas, aprocessuais e acontextuais (Pettigrew et al., 1992). Segundo o autor, as pesquisas sobre mudança deveriam envolver o interjogo entre idéias a respeito do contexto da mudança, do processo da mudança, e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade de perceber as relações entre os três. O conteúdo refere-se à área particular ou áreas de transformação em estudo. Este pode ser também classificado de acordo com características mais abstratas, as quais podem afetar a adoção da mudança: algumas mudanças são radicais, outras incrementais, algumas tecnológicas e outras centradas na mudança de papéis.

Analiticamente, Pettigrew et al. (1992) consideram útil distinguir entre contexto da mudança interno e externo. O contexto externo refere-se à economia nacional e aos movimentos sociais e políticos. O contexto interno, ao contrário, refere-se à estratégia, estrutura, cultura e política interna da organização.

O processo da mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas e como estas negociam os propósitos da mudança. Assim, o "o que" da mudança recebe o nome de conteúdo, muito do "por que" da mudança deriva-se da análise dos contextos internos e externos, e "o como" da mudança pode ser compreendido pela análise do processo.

Pettigrew et al. (1992) colocam que a mudança deve ser compreendida como uma consequência não só do processo da resolução de problemas, nem do peso da evidência e análise tecnológica, nem pela busca da eficiência e efetividade. Mudança configura-se também em um produto do processo que reconhece a luta contínua pelo poder e status como forças motivadoras.

Complementando este ponto de vista, Pettigrew (1987) afirma que não há pretensão de ver a mudança estratégica como um processo analítico racional de analisar ambientes, recursos e oportunidades, revelando alternativas estratégicas e escolhendo e implementando cuidadosamente resultados analisados e pensados. Ao invés disso, compreende a transformação nas organizações como um processo interativo de múltiplos níveis com resultados emergindo não somente como um produto do debate racional, mas também formado pelos interesses e acordos de indivíduos e grupos, as forças da burocracia, grandes mudanças no ambiente e a manipulação dos contextos estruturais através das decisões. Desta forma, a mudança como um processo multivariado e contínuo em um dado contexto. Refere ainda, que é muito estreito ver a mudança como somente um processo racional e linear de resolução de problemas. Nesta perspectiva, as análises sobre mudança devem ser capazes de lidar com a continuidade e a mudança, ações e estrutura, fatores endógenos e exógenos, assim como o papel da mudança e da surpresa.

De acordo com a perspectiva de Pettigrew et al. (1992) uma visão do processo combinando indivíduos, fatos políticos, culturais e racionais evidenciam uma maior possibilidade para explicar a continuidade e a mudança organizacional. Deste modo, uma visão eclética e processual requer uma habilidade para lidar com diferentes e talvez competitivas explicações. Compartilham deste ponto de vista Greenwood & Hinings, 1986; Hardy, 1985; Johnson, 1987; Norman, 1977; Pfeffer, 1981 (apud Pettigrew, 1987).

O interesse na cultura dirige nossa atenção à origem da coerência e consistência na vida organizacional, às crenças dominantes ou ideologias, provenientes de sistemas de significados e interpretações, que filtram os sinais do ambiente externo e interno das organizações.

Os atos e processos associados com políticas, como o gerenciamento de significados, representa conceitualmente a justaposição entre a preocupação com as análises culturais e políticas das organizações. Neste sentido, um conceito central é o de legitimidade. O gerenciamento de significados refere-se a um processo de construção simbólica e uso de valores designados para criar legitimidade para as idéias e ações. Se o processo de mudança é compreendido ao menos parcialmente como uma competição entre idéias e racionalidades entre indivíduos e grupos, então, os mecanismos usados para legitimar ou não idéias particulares ou ideologias são cruciais.

Igualmente, para se compreender o processo de resolução das competições entre idéias, é necessário analisar questões como as do poder e do controle nas organizações. Estruturas, culturas e estratégias não são apenas neutros e funcionais na busca de eficiência e adaptabilidade, estes são vistos como capazes de proteger os interesses dos grupos dominantes.

O desafio analítico é conectar o conteúdo, o contexto e o processo da mudança no tempo. Talvez a mais crítica conexão seja a maneira pela qual os agentes do processo de mudança mobilizam os contextos ao seu redor na busca de legitimidade para a mudança. Assim, Pettigrew (1987) enfoca também o papel da liderança como um ingrediente central, mas somente um dos ingredientes, em um complexo processo analítico, político e cultural de desafio de crenças centrais, estrutura e estratégia da organização.

Reconhecer que a transformação na organização pode envolver um desafio para as dominantes ideologias, culturas, sistemas de significados e poder nas organizações, deixa claro o porquê e como o processo de sentir, justificar, criar e estabilizar grandes mudanças pode ser tão longo e tortuoso

(Pettigrew, 1987).

Um outro aspecto fundamental na análise do processo da mudança é a sua relação com a adaptação ou morte organizacional. Segundo Singh et al. (1986), a perspectiva dominante no estudo das organizações tem assumido uma visão adaptativa.

De acordo com esta perspectiva, as organizações, ou mais especificamente, líderes e coalizões dominantes, examinam cuidadosamente o ambiente organizacional, formulam estratégias para responder à mudança ambiental e buscam adaptar-se a estas para aumentar sua performance e continuar sobrevivendo (March & Simon, 1958; Cyert & March, 1963; Thompson, 1967; Lawrence & Lorsch, 1967; Pfeffer & Salancik, 1978 apud Singh et al., 1986).

Entretanto, a perspectiva adaptativa tem sido confrontada pela teoria da população ecológica (Hannan & Freeman, 1977, 1984; Aldrich, 1979; McKelvey, 1982; Carroll, 1984 apud Singh et al., 1986). Embora diferenças teóricas individuais existam entre os ecologistas, o maior argumento ecológico refere que, devido à variedade de fatores de inércia, as organizações raramente fazem grandes mudanças adaptativas e, que mudanças em populações organizacionais são destrutivas. Consequentemente, seleção ambiental é uma aproximação mais satisfatória do que adaptação para explicar mudanças nas populações organizacionais. As organizações que melhor se encaixam no ambiente sobrevivem, ao passo que outras são selecionadas para fora da população, e a mudança ocorre mais por causa da seleção e recolocação do que por transformações organizacionais.

Estas teorias têm sido muito focadas pelos pesquisadores, uma vez que fazem diferentes previsões sobre as

relações entre o interjogo mudança e sobrevivência / morte organizacional.

De acordo com Pettigrew et al. (1992), a perspectiva ecológica populacional apresenta uma visão bastante cética com relação à habilidade das organizações efetuarem mudanças. Um pressuposto básico desta perspectiva sugere que as mudanças organizacionais são raras, e, quando ocorrem, são acompanhadas de probabilidade de morte (Singh et al., 1986).

Hannan & Freeman (apud Singh et al., 1986) referem que a inércia estrutural das organizações configura-se numa consequência do processo de seleção, mais do que uma precursora dele. Inércia é conceituada em termos dinâmicos e relativos -- quando as condições ambientais mudam em uma taxa mais rápida do que a taxa de reorganização estrutural, as organizações possuem estruturas inertes. Neste enfoque, as organizações que possuem estas estruturas são favorecidas no processo de seleção natural na chamada sociedade moderna, uma vez que desenvolveram altos graus de "segurança" e "responsabilidade". Neste sentido, organizações inertes podem apresentar-se como as que alcançaram maiores chances de sobrevivência do que as organizações ditas "inovativas", como as novas organizações sem rotinas ou bases estabelecidas. Estas, quando comparadas às organizações estabelecidas, apresentam maiores taxas de morte (Pettigrew et al., 1992).

A mudança, na perspectiva ecológica, ocorre muito mais no nível das chamadas populações organizacionais, através do tempo, pelo processo de seleção, do que em organizações específicas. É nesse sentido que a visão ecológica postula que uma reorganização (principalmente estrutural) corresponde a um aumento na taxa de mortalidade das organizações.

Em contraste com a visão ecológica, que é focada

na seleção, uma grande parte da literatura compartilha da perspectiva adaptativa, onde a mudança organizacional reflete primeiramente as decisões e estratégias de líderes e coalizões dominantes das organizações em resposta às ameaças e oportunidades do ambiente. Dentro desta perspectiva, mudar corresponde a baixas taxas de morte organizacional.

Singh et al. (1986), em seu artigo *Organizational Change and Organizational Mortality* objetivaram verificar se as predições da teoria adaptativa eram mais consistentes com a observação empírica entre a relação da mudança organizacional e a mortalidade, do que os argumentos da teoria ecológica populacional. Para este fim, aglutinaram a perspectiva da teoria da ação organizacional randômica, a qual postula que muitas vezes a avaliação do ambiente organizacional é inacurada, levando os dirigentes a acreditarem na existência de relações de causa e efeito que, na verdade, não existem. Neste sentido, as ações organizacionais baseadas em uma inadequada avaliação do ambiente podem ser relativamente randômicas com respeito ao valor de sobrevivência. Desta forma, por supor que não há uma relação entre mudança e taxas de morte organizacional, apresenta uma hipótese nula para este estudo.

Os resultados obtidos no estudo implicam em algumas considerações teóricas:

A posição extrema ecológica, na qual todas as mudanças organizacionais são acompanhadas por aumentos na taxa de morte, não foi verificada pelos dados. Igualmente, a posição extrema adaptativa, onde todas as mudanças organizacionais são adaptativas com respeito a sobrevivência também não foi verificada. Finalmente, o argumento extremo da teoria randômica, na qual a mudança nunca se relaciona com a taxa de morte também não foi verificada. Assim, os resultados indicam que algumas mudanças são destrutivas, algumas não tem impacto

na mortalidade organizacional e outras são adaptativas.

Os dados da pesquisa também sugerem que o impacto das mudanças organizacionais dependem do estágio do ciclo de vida na qual se encontram no momento da mudança. As mudanças que ocorreram cedo parecem influenciar mais o período de morte do que as mudanças feitas tardiamente no ciclo de vida.

Os autores concluem seu estudo buscando uma visão mais global entre mudança e morte organizacional. Neste sentido, Singh et al. (1986) colocam que uma importante implicação destes achados é que um tratamento completo da mudança organizacional deveria considerar as visões adaptativas e de seleção sem assumir que uma ou outra sozinha explique a mudança organizacional. Este estudo mostra que seleção e adaptação são antes visões complementares que contraditórias.

Morgan (1986), apesar de considerar importantes as contribuições das teorias ecológicas e adaptativas para a compreensão da mudança organizacional, analisa algumas de suas limitações. O autor afirma que o meio ambiente organizacional pode ser encarado como sendo um produto da criatividade humana, desde que sofre ações diretas dos indivíduos, grupos, e organizações. Assim, pode ser enganoso dizer que as organizações precisam adaptar-se ao meio ambiente, como postula os teóricos da contingência, ou que o meio ambiente seleciona as organizações que sobreviverão, como faz a teoria ecológica. Ambas as visões tendem a supor que as organizações e seus membros são dependentes das forças que operam no mundo externo, sem reconhecer que elas são agentes ativos operando com outros na construção deste mundo.

4.2. A MUDANÇA E O IMPACTO NO TRABALHO

Foi no início do século XIX que surgiu o conceito de emprego, objetivando englobar o trabalho que precisava ser executado nas inúmeras fábricas e burocracias das nações em fase de industrialização. Bridges (1995) considera o emprego um artefato social e, antes dele, "as pessoas trabalhavam de maneira igualmente árdua, mas em grupos mutáveis de tarefas, numa variedade de localizações, de acordo com uma programação determinada pelo Sol, pelo tempo e pelas necessidades do dia" (p. XIV).

O emprego, como conhecido hoje, foi uma idéia considerada desagradável e até socialmente perigosa, pois, de acordo com seus críticos, era uma forma antinatural e desumana de trabalhar. Alguns chegaram a considerá-lo como escravidão assalariada.

Atualmente, o mundo do trabalho está mudando novamente. Com as novas tecnologias, as linhas de produção das grandes organizações, onde são executadas as tarefas repetitivas, estão sendo automatizadas, ou terceirizadas. Esta terceirização acontece não apenas nas áreas de suporte, onde teve seu início. Diversas indústrias terceirizam grande parte de suas atividades manufatureiras. Os espaços de trabalhos estão encolhendo, sendo automatizados e redefinidos para atender às novas exigências do mercado.

Harmam & Hormann (1992) assinalam que apesar do consumo de massa, da corrida armamentista e da crescente, porém improdutiva, indústria financeira, a sociedade industrial tende a caracterizar-se por desempregos e subempregos crônicos. Para os autores, existem duas razões básicas: 1) o contingente de

mão-de-obra crescente não conseguirá ser acomodado, apesar do crescimento econômico; 2) a qualidade dos empregos não será compatível com a melhoria dos níveis educacionais da população.

Desta forma, a produtividade da economia cresce de modo a satisfazer as necessidades sociais empregando apenas uma parte do contingente de mão-de-obra disponível. E, embora o trabalho seja uma das formas mais socialmente aceitas para os indivíduos passarem a maior parte das horas em que estão acordados, numa economia industrial baseada no consumo, as oportunidades de um trabalho significativo e enriquecedor são cada vez mais escassos.

Assim, Bridges (1995) aponta para a necessidade de uma nova maneira de se trabalhar, superando as necessidades de habilidades tecnológicas. Segundo o autor, "na maioria das vezes exigirão algo mais fundamental: a 'habilidade' para descobrir e realizar trabalho num mundo sem empregos bem definidos e estáveis" (p. XV).

Enquanto o autor citado prevê que as carreiras deverão ser auto-geridas, ou que os trabalhadores precisarão esquecer completamente os empregos e procurar o trabalho que necessita ser realizado, Harman & Hormann (1992) propõem um novo conceito de negócios e de trabalho. Neste novo conceito, o emprego deve existir com o objetivo de auto desenvolvimento, ou ainda, de enriquecimento do indivíduo nos aspectos pessoal e profissional incluindo "relacionamentos de qualidade e a prestação de serviços significativos a terceiros" (p. 31). Portanto, apesar do pleno emprego não ser necessário sob a perspectiva da produção, socialmente a participação dos trabalhadores é primordial.

Bridges (1995) aponta na direção dos indivíduos a responsabilidade por descobrirem e preencherem as lacunas

deixadas com o desenvolvimento tecnológico. Mas, o autor entende também que os esforços individuais deverão ser complementados por esforços coletivos, e dá como resposta a necessidade de criar uma organização pós-emprego.

Nesta organização, várias características precisarão ser reformuladas. Os indivíduos a serem contratados deverão realizar um trabalho, ao invés de preencher cargos. Neste sentido, exige-se uma redefinição da qualificação, onde os conceitos de capacidade, compromisso e interesse superem os de experiência e habilidade.

A estrutura da organização pós emprego necessitará ser redesenhada. Cabrera (1996) e Bridges (1995) citam a proposta de Charles Handy de 'organizações em trevo'. Nesta, a principal folha do trevo é a dos colaboradores profissionais, ou os empregados essenciais. Consiste de um número cada vez menor de indivíduos nos níveis técnicos e gerenciais que não ocupam cargos, mas espaço organizacional, supondo ainda a existência do trabalho em equipe. "Sua remuneração será vinculada ao desempenho organizacional e suas relações se assemelharão mais àsquelas existentes entre sócios de uma empresa profissional do que entre aquelas entre superiores e subordinados nas grandes corporações de hoje" (Bridges, 1995, p. 169).

A segunda folha seria composta pelos fornecedores, os terceiros e até quartos. "Empregados e tarefas não essenciais aos negócios passam para a responsabilidade de terceiros e, muitas vezes, de quartos, que administram esses terceiros em áreas em que a empresa tem pouca ou nenhuma familiaridade" (Cabrera, 1996, p. 73).

Na terceira folha do trevo, encontram-se os trabalhadores temporários e as contratações por prazo limitado.

Estes precisam ser gerenciados, de forma a trabalharem compartilhando valores de qualidade, segurança e ética da organização. A última folha estaria representada pelos clientes e consumidores, que também fazem parte do contexto organizacional.

O novo paradigma de gestão rompe assim, com o binômio emprego e cargo. A empresa moderna, ou pós-emprego, gira em torno dos colaboradores fundamentais que deverão atender às exigências crescente de desempenho. Cabrera (1996) enfatiza que de um lado estarão as empresas repletas de oportunidades e espaços para o crescimento dos profissionais e de outro lado, indivíduos extremamente qualificados e focalizados na melhoria contínua de suas competências, aplicando-as da melhor forma.

Neste sentido, as organizações deverão adotar uma postura mais participativa, com informações precisas e completas sobre o negócio, favorecendo o desenvolvimento das competências necessárias e respeitando o direito do colaborador em ser independente e gerenciar sua própria carreira.

Para Harman & Hormann (1992) vários são os indivíduos cruciais nesta transformação: O primeiro elemento é de que o trabalho precisa ser significativo, ou de que as pessoas necessitam sentir que estão contribuindo de alguma forma para suas vidas e da sociedade. Outro elemento é um clima de abertura. As pessoas devem ser livres para manifestar suas opiniões e devem receber todas as comunicações cruciais para suas vidas e emprego. Em terceiro lugar, faz-se necessário uma compensação democrática e justa a todos os indivíduos da organização. Da mesma forma, as pessoas deverão ser efetivamente valorizadas, resultando num trânsito, em ambas as direções, de confiança e respeito. Um último elemento seria uma busca incessante pela excelência.

Convém ressaltar, que no processo de desenvolvimento da organização, certos padrões de relacionamento, bem como, determinadas formas para resolução de problemas são consolidadas, o que dificulta a introdução de uma mudança. A tendência é de preservação destes valores básicos e das relações de poder vigentes, além de uma tentativa de equacionar os problemas de acordo com os padrões culturais determinados (Fleury, 1993).

Ressalta-se que apenas através da junção das forças externas às forças internas da organização é possível impelir esta a mudar seus padrões culturais. Dentre as forças externas destaca-se a ação do mercado nacional e internacional, as influências do Estado através de suas políticas econômicas e sociais e as ações dos movimentos sociais exigindo novos padrões de interação. Entre as forças internas, as mudanças na cúpula da organização, nas políticas financeiras, de gestão de recursos humanos, de organização do trabalho, etc., podem forçar a ocorrência de mudanças nos padrões culturais.

Ainda no sentido de desenvolver uma cultura mais favorável à mudança, seria importante, segundo Zarifian (apud Fleury, 1993), que as organizações valorizassem a aprendizagem e a inovação permanente. Neste particular, o autor propõe uma distinção entre as organizações qualificadas e as organizações qualificantes. As primeiras apresentam as seguintes dimensões:

"- o trabalho em equipe ou em células; - a autonomia delegada às células e sua responsabilização pelos objetivos de desempenho: qualidade, custos, rendimento, etc; - a diminuição dos níveis hierárquicos e o desenvolvimento das chefias para atividades de 'animação' e gestão de recursos humanos; a reaproximação das relações entre as funções da empresa (entre a manutenção e a fabricação, entre produção e comercial)" (Zarifian apud Fleury, 1993, p. 28).

Enquanto estas quatro características propõem uma ruptura com o taylorismo, podem manter alguns problemas, tais como: tornar-se uma organização excludente, privilegiando na seleção níveis mais elevados de educação e qualificação em detrimento de uma parcela significativa da população e tornar-se uma organização rígida, desmotivante e morosa nas respostas às tendências de mudanças.

Zarifian (apud Fleury, 1993) também assinala que a organização qualificante deve, além das quatro características já apontadas, contemplar outras quatro, a saber:

" - deve ser centrada sobre a inteligência e domínio das situações de imprevisto, que podem ser exploradas como momento de aprendizagem pelo conjunto de empregados; - a organização deve estar aberta para a explicitação da estratégia empresarial, realizada pelos próprios empregados (...); - deve favorecer o desenvolvimento da co-responsabilidade em torno de objetivos comuns, entre as áreas de produção e serviços; essas co-responsabilidades criam laços de interação e comunicação entre áreas e competências; - deve-se dar um conteúdo dinâmico à competência profissional, ou seja, permitir que os assalariados invistam em projetos de melhoria permanente, de tal modo que eles pensem o seu *Know-how* não como um estoque de conhecimentos a serem preservados mas como uma competência - ação ao mesmo tempo pessoal e engajada em um projeto coletivo " (p. 28-29).

Estas quatro dimensões definiriam a organização qualificante onde a relação indivíduo / organização, baseia-se no conhecimento e co-responsabilidade pelo alcance dos objetivos organizacionais, na possibilidade de definir estratégias para sua própria área, numa aprendizagem contínua, que favorece à competência individual e organizacional. Pode-se perceber a presença do componente afetivo nesta relação, já que existe um compartilhar de valores, objetivos e metas organizacionais. No entanto, e muito mais importante, é a presença de reconhecimento e respeito aos objetivos e

potencialidades de cada um dos integrantes organizacionais, o que favorece e estimula uma relação de troca (Fleury, 1993).

Em uma pesquisa realizada pela autora sobre a difusão de novos métodos para qualidade no Brasil e seus impactos sobre recursos humanos, foi possível observar que o fato das empresas adotarem novas estratégias produtivas e organizacionais desenvolveu uma 'cultura da qualidade' envolvendo novas relações externas e internas, onde o comprometimento de todos exerceu um papel decisivo para o sucesso das mudanças. Entretanto, na maioria das organizações pesquisadas, ainda que tenha sido observado uma ruptura com o taylorismo, as mudanças corresponderam mais às características de organizações qualificadas, do que para organizações qualificantes.

Ainda em relação às pressões exercidas sobre as organizações quanto à necessidade de mudança, percebe-se que a maioria das que passaram por um processo de reestruturação, utilizava a estrutura organizacional de forma piramidal em função de sua adequação a um ambiente de rápido crescimento, e portanto mais facilmente ajustável. "Caso uma empresa precisasse crescer, bastava adicionar à base do organograma os trabalhadores necessários e, depois, preencher os níveis gerenciais acima" (Hammer & Champy, 1994, p. 8). Esse tipo de estrutura organizacional também favorecia o controle e o planejamento. Decompondo o trabalho em partes, os supervisores asseguravam um desempenho homogêneo e preciso dos operários.

Essa modalidade organizacional também permitia poucos investimentos a nível de treinamento, pois poucas tarefas de produção eram complicadas ou difíceis. Ademais, com o surgimento, nos anos 60, de novas tecnologias administrativas, as empresas foram encorajadas a fragmentar ainda mais o seu trabalho, agora em todos os níveis e setores,

em tarefas pequenas e repetitivas.

Todavia, com o crescimento do número de tarefas, os processos de produção ou prestação de serviço tornaram-se mais complexos e a sua gestão mais difícil. O número crescente de pessoas no escalão intermediário do organograma foi um dos preços pagos pelas empresas em função da decomposição de seu trabalho em etapas simples e repetitivas e de sua organização hierárquica. Outro custo, foi a crescente distância entre a alta gerência e os usuários.

"Se as empresas modernas fragmentam o trabalho em tarefas sem sentido, é porque outrora a eficiência era alcançada desta forma. Se elas difundem o poder e a responsabilidade através de imensas burocracias, é porque aprenderam assim a controlar os dispersos empreendimentos. Se elas resistem às sugestões de mudarem a sua forma de funcionamento, é porque esses princípios organizacionais e as estruturas deles decorrentes durante décadas mostraram um bom funcionamento" (Hammer & Champy, 1994, p. 9).

Contudo, as organizações precisam encarar que a divisão do trabalho proposta por Adam Smith simplesmente se tornou inoperante. Subitamente, o mundo se tornou um lugar diferente. A crise de competitividade que as empresas enfrentam não resulta de uma baixa temporária da atividade econômica ou do ciclo comercial.

Com estas reformulações no cenário mundial e por consequência no organizacional, os serviços, anteriormente estreitos e orientados para as tarefas, evoluem para multidimensionais. Pessoas que obedeciam a instruções agora fazem opções e tomam decisões. O trabalho de linha de montagem tende a desaparecer. Os departamentos funcionais perdem o significado. Os gerentes deixam de agir como supervisores e controladores passando a atuarem como instrutores. Os trabalhadores concentram-se mais nas necessidades dos clientes.

Há uma alteração nas atitudes e valores em resposta aos novos incentivos (Hammer & Champy, 1994).

As empresas com estas inovações, estão reagrupando e recompondo o trabalho fragmentado por Adam Smith e Henry Ford há tantos anos atrás. "Uma vez reestruturado o trabalho, a forma lógica de organizar os seus executantes são as equipes de processo, a saber, grupos de pessoas trabalhando conjuntamente para executar um processo inteiro" (p. 51).

Existem várias espécies de equipes de processo, e a mais adequada depende da natureza do trabalho realizado. Assim pode existir a equipe de caso, onde um número de pessoas com diferentes habilidades realiza, em conjunto, um trabalho rotineiro, repetitivo. Outra espécie são as equipes virtuais que permanecem unidas somente até o término de uma determinada tarefa episódica.

Equipes multidisciplinares vêm responder às pressões que a organização moderna enfrenta. Esta necessidade, de acordo com Maximiano (1993, p. 4-5),

"requer a mobilização de competências técnicas e gerenciais de dentro e de fora da organização, integradas em grupos multidisciplinares de inovação e que sejam capazes de encarar um mesmo problema sob as diferentes perspectivas de suas especialidades. A multidisciplinariedade não é apenas uma imposição da necessidade de inovar, mas do próprio progresso dos conhecimentos e da tecnologia, e da existência de inúmeros grupos de especialistas de formação avançada, que existem dentro de muitas organizações."

Parker (1994) acrescenta que à medida que as organizações se envolvem mais com o movimento da qualidade, descobrem a importância de ter pessoas de todos os níveis trabalhando em equipes. Nesta nova estrutura os gerentes, aprenderão e planejarão qualidade, identificarão processos ou

problemas que carecem de melhoria e formarão equipes de projetos encarregadas de encontrar as soluções. As equipes, segundo Scholtes (1992), podem atacar temas mais amplos que os indivíduos atuando isoladamente.

No passado, não havia preocupação em aproveitar o esforço colaborativo. A tarefa de organizar baseava-se em dois princípios: a divisão de trabalho e a supervisão. Esses princípios tradicionais tinham como consequência os postos individuais de trabalho e a separação entre os que pensavam e aqueles que executavam. As limitações e desvantagens desse modelo, aliados às demandas de melhoria contínua nos produtos e serviços oferecidos, provocaram a substituição do trabalho individual, parcelado e sequencial, pelo trabalho de indivíduos organizados em grupos, dentro dos quais se integram o trabalho operacional e a autogestão. Essa tendência, de acordo com Maximiano (1993), tem sido chamada de tecnologia de grupo. Este modelo prevê indivíduos organizados em grupos, polivalentes e autocontrolados, distribuídos em grupos autônomos, células, ilhas de produção, grupos paralelos, sistema sociotécnico, entre outras denominações.

As pessoas que atuam nesses grupos interagem para realizar uma atividade mais ampla do que simplesmente apertar parafusos ou aparar rebarbas. A organização do trabalho de produção deve ser uma tarefa coletiva compartilhada, e não como uma sequência de microtarefas individuais. Conforme esta prática foi sendo difundida, ficou claro para pesquisadores e empresários que a organização em grupos substituiu, com vantagens, o sistema tradicional da linha de montagem, tanto no que se refere à qualidade do produto final quanto a satisfação dos trabalhadores.

O modelo dos grupos coloca muitos desafios para qualquer organização que o adota. A empresa industrial,

estruturada nos moldes do sistema tradicional, passa por uma radical transformação. Tão complexo é esse problema, que há quem julgue que o novo modelo de organização só pode ser implementado em novos empreendimentos. Maximiano (1993) aponta três desafios a serem enfrentados:

1- Os trabalhadores vêm sendo habituados a executar tarefas rotineiras e repetitivas que não lhes exigem mais do que uma fração das inúmeras potencialidades que o ser humano possui. Implantar uma mudança para o trabalho de grupo e a auto-gestão é uma tarefa considerável, que exige retreinamento e a aquisição de novas habilidades. Muitos trabalhadores têm reagido de maneira positiva a essa mudança, mas não tem sido possível efetuar a transição quando a força dos velhos hábitos estão por demais arraigadas superando a capacidade de aprender coisas novas;

2- Os grupos de trabalho precisam aprender a conviver com novas condições que anteriormente encontravam-se dispersas. Devem incorporar funções, como planejamento, controle e qualidade, que antes estavam separadas da execução;

3- Neste novo modelo, o papel dos gerentes precisa ser redefinido. Como são auto-regulados, os grupos absorvem parte considerável das tarefas que os supervisores desempenhavam, exigindo um redimensionamento da estrutura gerencial. Com o papel colocado em xeque, pode-se explicar porque as principais resistências à adoção do modelo de organização em grupos partem dos gerentes intermediários.

Conforme demonstram Jamieson & O'Mara (apud Parker, 1994), a força de trabalho vem se modificando dramaticamente, com implicações para o trabalho em equipe. No futuro, teremos trabalhadores mais diversificados em termos de idade, sexo, educação, formação cultural, inaptidões e valores. E estas características trarão implicações no trabalho a ser desenvolvido em equipe.

"Os valores desta força de trabalho quanto ao desejo de autogestão, informações e envolvimento apontam para as equipes como meios de organizar o trabalho. A crescente diversidade cultural do grupo de empregados requer uma das habilidades importantes do integrante de uma equipe - a de trabalhar com pessoas que são diferentes. À medida que aumenta o nível de educação, cresce a ignorância funcional. Isto combinado com uma economia que vem exigindo mais cérebro do que músculos gera um grave problema" (p. 6).

As pessoas que trabalharem em equipes acharão o seu trabalho bem diferente dos serviços com os quais se acostumaram. Sabe-se que o trabalho de linha de montagem, do tipo operacional, administrativo ou técnico, é altamente especializado, caracterizando-se pelo desempenho repetitivo de uma tarefa. Pode inclusive exigir algum treinamento ou uma educação mais completa. No entanto, para realizá-lo nem o trabalhador da linha de montagem, nem o engenheiro mecânico precisa conhecer, ou mesmo se preocupar com o processo inteiro (Hammer & Champy, 1994).

Os trabalhadores que deixam de ser responsáveis individualmente por uma tarefa, e passam a dividir, coletivamente, o compromisso pelos resultados de todo o processo, executam um tipo diferente de serviço. Eles compartilham a responsabilidade conjunta pela realização do processo inteiro, e não apenas de uma parcela. Além disso, empregam um vasto conjunto de habilidades e têm que pensar de forma mais ampla.

Embora nem todos os membros da equipe realizem exatamente o mesmo trabalho - mesmo porque têm diferentes qualificações e habilidades - os seus limites tornam-se imprecisos. Surge, neste momento, a polivalência adquirida através de treinamentos onde "cada membro da equipe terá ao menos uma familiaridade básica com todas as etapas do processo

e deverá realizar várias delas. Além disso, todas as ações individuais são imbuídas de uma apreciação do processo como um todo" (Hammer & Champy, 1994, p.54).

Um traço importante de uma equipe é a flexibilidade, entendida por Parker (1994), como a disponibilidade de arregaçar as mangas e fazer o que for preciso para que o trabalho seja executado. Uma das possibilidades de facilitar a flexibilidade é o treinamento múltiplo. Muitas empresas vêm constatando que o treinamento em várias habilidades, além de eliminar uma longa lista de classificações de funções/cargos, tem auxiliado a responder mais rapidamente ao mercado, aumentando assim a eficiência, qualidade, produtividade e satisfação no trabalho.

Pode-se afirmar que, com este modelo, o trabalho se torna mais satisfatório, pois os trabalhadores obtêm uma sensação de conclusão, fechamento e realização. Eles de fato executam um serviço inteiro - um processo ou um subprocesso - que, por definição, produz um resultado palpável. Os realizadores de processos não se limitam a contentar o chefe ou a abrir caminho em meio à burocracia.

Hammer & Champy (1994) salientam, que o trabalho torna-se também mais recompensador, pois as responsabilidades das pessoas adquirem um componente de crescimento e aprendizagem. Em um ambiente de equipe, o desenvolvimento pessoal não equivale à ascensão na hierarquia, mas a expansão das capacidades individuais: os indivíduos buscam aprender mais para abranger uma parte maior do processo. Neste sentido, a gerência delega às equipes a responsabilidade pelo processo inteiro, e também precisa lhes conceder a autoridade para tomarem as decisões necessárias. Esta posição deixa claro que os novos empregados não deverão esperar pelas regras; deverão formular suas próprias regras.

Esta mudança implica na necessidade dos empregados serem suficientemente educados para tomarem por si sós essa decisão. A ênfase das empresas deverá deslocar-se do treinamento para a educação, durante todo o tempo de vida de um serviço, ou a contratação de pessoal especializado. Somente através da educação poder-se-á aumentar a visão e compreensão do "por quê" de determinado processo.

A mudança significa uma grande alteração na cultura de uma organização assim como em sua configuração estrutural. "Os sistemas gerenciais de uma organização - o modo pelo qual o pessoal é remunerado, os indicadores pelos quais o seu desempenho é avaliado, e assim sucessivamente - são os principais moldadores dos valores e das crenças dos empregados." (Hammer & Champy, 1994, p. 59).

Equipes orientadas para o processo necessitam de instrutores, que embora não participem da ação, ajudam a solucionar problemas, em função de sua proximidade ao trabalho da equipe. Estes instrutores não projetam, distribuem, supervisionam, monitoram controlam e verificam o trabalho. Estas são responsabilidades da equipe.

Aos gerentes participativos competem o papel de "facilitador, de capacitador, de alguém cuja função é desenvolver as pessoas e as suas habilidades, tornando-as capazes de realizar por si próprias processos adicionadores de valor" (Hammer & Champy, 1994, p.61). Estes precisam, desta forma, desenvolver as habilidades interpessoais.

Sintetizando, com a implantação de uma mudança na organização, mudam os processos, os cargos, bem como os indivíduos necessários para preenchê-los, os relacionamentos desses com os seus gerentes, as suas carreiras, as formas como

são avaliados e remunerados, os papéis dos gerentes e executivos e até mesmo a forma de pensar dos trabalhadores.

Assim como o trabalho de grupo altera o modelo de organização baseado na linha de montagem, a administração participativa altera o modelo de gerência baseado na separação entre, de um lado, as pessoas que pensam e comandam e de outro, as que obedecem e executam. "A administração participativa não está necessariamente restrita ao uso de equipes; contudo, as equipes parecem ser a manifestação mais importante da administração participativa" (Plunkett & Fournier apud Maximiano, 1993, p. 18).

Maximiano (1993) aponta algumas condições que podem criar um clima favorável para a participação e o trabalho de grupo, em qualquer organização:

- "1- As pessoas conhecem, compartilham e concordam com os objetivos, estratégias e missões.
- 2- Há predisposição para a colaboração entre pessoas e departamentos.
- 3- Há um sentimento de equidade, de distribuição justa de esforços e recompensas.
- 4- Os chefes apresentam um estilo participativo: sabem ouvir, discutir, transmitir e aceitar sugestões.
- 5- A utilização de grupos de trabalho e reuniões é cuidadosamente dimensionada.
- 6- O processo de controle é utilizado para informação e aprimoramento, não para castigar quem erre.
- 7- A alocação de pessoas em postos de trabalho é feita levando-se em conta suas aptidões e interesses, bem como a opinião daqueles com quem vai trabalhar.
- 8- A organização é bem vista no meio externo - junto aos clientes, ao público, a outros departamentos.
- 9- A organização favorece uma visão abrangente de todos os aspectos de sua operação e administração." (p. 34 -35).

Os verdadeiros integrantes de equipes - longe de

serem homens e mulheres do 'sim-senhor' - proporcionam benefícios sensíveis para a empresa. A produtividade, qualidade, serviços, resolução de problemas, inovação e resposta rápida são algumas das mais significativas vantagens que os integrantes de equipes trazem. Eles estão ajudando a desenvolver e manter a superioridade competitiva (Parker, 1994).

4.3. COMPROMETIMENTO NO TRABALHO

O processo de mudanças profundas que caracteriza o momento atual, evidencia cada vez mais a importância do homem para o alcance dos objetivos organizacionais. Estes novos processos produtivos exigem que o trabalhador seja mais participativo, autônomo, com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e sobretudo comprometido com os resultados da organização a que pertence (Castro, 1992).

Segundo Harman e Hormann (1992) num ambiente em constante mutação e altamente competitivo, a empresa, caso esteja preocupada em sobreviver, necessita atrair e reter profissionais competentes e criativos. Isto explica a crescente busca de como lidar com os indivíduos integrantes das organizações, principalmente porque, como assinala Mowday et al. (apud Bastos, 1993), as aceleradas transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas "têm enfraquecido a intensidade do vínculo indivíduo - organização" (p.53).

Com esta preocupação, vários estudos têm sido realizados. A abordagem desenvolvida por Dubin et al. (1976) trabalha com o conceito de attachment e considera que existe um rol de características do ambiente de trabalho envolvendo vários fatores que se constituem em fontes de 'apego' que levariam a um aumento do vínculo entre o indivíduo e o trabalho. Numa tentativa de identificar quais seriam essas características do ambiente, os autores agruparam as diversas 'fontes' em três grandes categorias: 1- O ambiente de trabalho, que incluem a organização, a profissão, o grupo de trabalho, o sindicato, etc.; 2- o local de trabalho e condições humanas, que envolvem os aspectos relativos à autonomia, à tecnologia utilizada, às rotinas, ao produto do trabalho, dentre outros; e 3- as recompensas, que dizem respeito ao salário direto e indireto, o status, a carreira, etc.

Nesta mesma linha de raciocínio, ou seja, considerando a reação do indivíduo a determinadas condições do ambiente de trabalho, foi desenvolvida uma outra abordagem utilizando o conceito de satisfação no trabalho. Este diz respeito a um estado emocional positivo que tem uma relação direta com o quanto o trabalho permite ao indivíduo atingir seus próprios objetivos. Tomando este construto como multidimensional, são fatores de satisfação os aspectos intrínsecos ao trabalho como a identidade, a variedade, a autonomia, dentre outros e os aspectos extrínsecos ao trabalho como as recompensas em geral (Brandão, 1991).

Uma terceira linha de estudos trabalha com o conceito de comprometimento com o trabalho e analisa o vínculo do indivíduo com alguns aspectos do contexto de trabalho como a organização, os valores, a carreira, o sindicato e outros.

Um estudo com o objetivo de investigar a validade discriminante dos construtos de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional foi desenvolvido por Brooke, Russel & Price, 1988 (apud Bastos, 1992). Os resultados obtidos evidenciam que os respondentes foram "capazes de distinguir entre o grau em que eles gostam do trabalho (satisfação), o grau em que eles são absorvidos e preocupados com o seu trabalho (envolvimento) e o grau de apego e de lealdade que sentem em relação à sua organização (comprometimento organizacional)" (p. 31).

O volume de pesquisas relacionadas com comprometimento tem crescido em função deste ser um melhor preditor de comportamentos relativos ao trabalho, tais como rotatividade, absenteísmo e desempenho. Este construto tem sido mais importante que o de satisfação no trabalho, para o entendimento dos comportamentos dos empregados (Aryee & Heng,

1990), por ser mais estável e menos sujeito a frequentes flutuações, que o de satisfação.

Comprometer - do latim *compromittere*, significa:

1. Obrigar por compromisso.
2. Dar, como garantia; empenhar: comprometer a palavra.
3. Expor a perigo; arriscar, aventurar.
4. Pôr (alguém) em má situação, ou em situação suspeita.
5. Tomar compromisso; obrigar-se.
6. Assumir responsabilidade grave. (Ferreira, 1986).

Assim, na língua portuguesa cotidiana, e também como ressalta Bastos (1994), o conceito de comprometimento pode assumir tanto o significado de ações que impedem ou dificultam o alcance de uma determinada meta, como também expressar a idéia de engajamento, envolvimento, adesão ou vinculação.

Cientificamente, o conceito de comprometimento tem sido definido por outros conceitos - envolvimento, identificação, apego. No entanto, todos eles parecem assumir uma dimensão principal de "engajamento em um curso de ação" (Bastos, 1994, p. 29). E, embora quando utilizado pela ciência tenha sua extensão reduzida, traz ainda muita ambiguidade e carrega uma variada gama de fenômenos como sentimentos, intenções, crenças e valores.

O comprometimento no trabalho é um tópico que tem mantido um grande interesse pelos estudiosos do gerenciamento, em função da proliferação de conceitos designados para operacionalizar o construto (Morrow, 1983). Infelizmente, o crescimento dos conceitos não foram acompanhados por uma segmentação cuidadosa do domínio teórico em termos de significados tendentes a cada conceito ou os relacionamentos dos conceitos entre si.

Numa revisão dos conceitos do construto utilizados

em pesquisa organizacional, Morrow (1983) verificou que muitos pesquisadores têm eleito formular suas próprias definições e medidas de comprometimento ao trabalho mais o que confiar numa aproximação existente, revelando definições com amplas diferenças nos significados pretendidos. Neste sentido, a autora revelou a formação de mais de 25 conceitos e medições relacionadas com o comprometimento.

Objetivando melhorar a utilidade do construto, a autora desenvolveu um estudo descrevendo os inter-relacionamentos teórico e empírico entre as cinco formas mais frequentes de comprometimento no trabalho (ética protestante do trabalho, saliência na carreira, envolvimento no trabalho / trabalho como interesse central na vida, comprometimento organizacional e comprometimento com o sindicato). A análise revelou que estes são parcialmente redundantes e insuficientemente distintos para garantir uma separação contínua, sugerindo que a possibilidade de produzir um conceito e medida simples e unidimensional genérico, é pequena. Vários estudos como os de Randall & Cote (1991) e Blau, Paul & John (1993) foram desenvolvidos a partir dos resultados e sugestões de Morrow.

Uma pesquisa examinando a interação das características pessoais e do trabalho como determinantes do comprometimento no trabalho, foi desenvolvida por Loscocco (1989). Extraído da teoria da identidade, este compromisso foi definido como a importância relativa do trabalho que a pessoa experimenta em si mesma (auto consciência da importância do trabalho para o indivíduo).

Tem sido argumentado por vários autores (McGregor, 1960; Argyris, 1964; Kanter, 1977; Gomez-Mejia, 1984 apud Loscocco, 1989) que os modos pelos quais o trabalho está estruturado nos contextos organizacionais afetam a extensão na

qual os empregados se identificam com o trabalho. O pressuposto é de que é natural e sadio basear a identidade da pessoa no papel do trabalho, tendo em vista que este é uma parte importante da vida em nossa sociedade. Quando uma pessoa não visualiza o trabalho como uma parte importante de si mesma, é porque o tipo de trabalho desempenhado não providencia uma identidade significativa na qual o indivíduo pode se sentir orgulhoso.

Uma perspectiva alternativa enfatiza que o comprometimento das pessoas não pode ser entendido sem considerar as características pessoais que estas levam ao local de trabalho. Embora a literatura da área de psicologia organizacional enfatize que as pessoas responderão de modos diferentes ao trabalho baseados em suas necessidades, a maioria destes modelos teóricos ignoram a importância do grupo demográfico. Assim, pessoas de diferentes grupos sociais têm, provavelmente, internalizados diferentes visões sobre a importância do papel do trabalho (Mannhein, 1983; Hedley, 1984 apud Loscocco, 1989). A perspectiva de não-trabalho sugere, então, que a contribuição relativa a um dado papel para a identidade de uma pessoa é parcialmente uma função das características pessoais.

Os resultados desta pesquisa indicam que as condições de trabalho - particularmente o nível de recompensas intrínsecas - afetam fortemente os níveis de comprometimento no trabalho, entre muitos diferentes grupos de pessoas. Características pessoais foram mostradas afetando o comprometimento diretamente e moderando as influências das características das tarefas. Então, pode-se aumentar o entendimento de como o comprometimento ao trabalho se desenvolve através da atenção ao inter-relacionamento entre as características pessoais e as condições de trabalho. Ao mesmo tempo, os resultados evidenciam que há uma variedade de tais

relacionamentos.

A seguir, serão examinadas as definições e algumas inter-relações entre as principais formas de comprometimento no trabalho utilizados no presente estudo:

1. Ética Protestante do Trabalho: A essência deste conceito é a crença de que o trabalho duro é intrinsecamente bom e um fim em si mesmo. O valor pessoal e o nível moral da pessoa são medidas pela disposição em trabalhar arduamente. O sindicato, a organização, a carreira e o trabalho do indivíduo são apenas um pano de fundo nos quais ele exerce alto nível de esforço (Morrow, 1983).

Nos estudos desenvolvidos pela autora, foram encontrados como determinantes desta faceta do comprometimento no trabalho uma função da personalidade e secundariamente um reflexo da cultura. A ligação com a personalidade está baseada na observação que existe uma covariação entre a aprovação da ética com outros traços estáveis da personalidade (como locus de controle, autoritarismo); traços demográficos (idade, raça). O impacto secundário da cultura e socialização deriva de estudos que tem notado mais aceitação dos ideais da ética protestante entre trabalhadores rurais e protestantes, e a existência de diferenças culturais nos níveis de aprovação da ética do trabalho.

Um relacionamento significativo entre o comprometimento moral e a ética protestante foi encontrado por Kidron (1978). Por outro lado, o comprometimento calculativo não teve nenhum relacionamento significativo com a ética protestante. Os achados do autor também revelam uma convergência entre os dois tipos de comprometimento, mas esta tendência não está relacionada aos valores dos respondentes.

Morrow (1983) e Randall & Cote (1991) apontam a ética protestante no trabalho como sendo um atributo relativamente fixo sobre o curso de vida do indivíduo. Acredita-se que seja um construto particularmente importante do comprometimento por ter um papel chave na influência das respostas afetivas dos empregados no local de trabalho (Aldag & Brief apud Randall & Cote, 1991).

2. Envolvimento com o Trabalho: O artigo de Lodahl & Kejner (apud Morrow, 1983) contém duas definições do conceito: uma descreve o envolvimento em termos do relacionamento entre desempenho no trabalho e auto-estima; a outra enfatiza envolvimento como componente da auto-imagem (isto é, identificação pessoal com o trabalho). Como determinantes, o consenso parece ser de que esta faceta do comprometimento é uma função da diferença de personalidade individual (ou seja, está relacionada com a idade, locus de controle, força de necessidade de ordem superior, apoio / aprovação da ética protestante) e situação do trabalho (isto é, participação nas tomadas de decisões, serviço estimulante, etc.). Este construto aparece com um moderado nível de estabilidade, podendo flutuar no indivíduo através do tempo e de acordo com diferentes tarefas estabelecidas, além de apresentar uma covariância com alguns traços de personalidade (Morrow, 1983).

Os estudos de Randall & Cote (1991) demonstraram o envolvimento com o trabalho influenciando direta e fortemente tanto o comprometimento organizacional como a saliência na carreira. Além disso, como hipotetizado, indivíduos tendo uma forte ética protestante no trabalho, e numa extensão menor, aqueles com fortes ligações no grupo de trabalho aparecem sendo altamente envolvidos com suas responsabilidades no emprego.

3. Trabalho como Interesse Central na Vida (CLI): Esta faceta foi reconhecida e avaliada separadamente do envolvimento no

trabalho em função de suas diferenças e evoluções históricas. Este refere-se às preferências do indivíduo para desempenhar atividades relacionadas ao trabalho. Diferenças consistentes têm sido observadas entre grupos ocupacionais, sugerindo que o meio ambiente do trabalho ou a situação tem um impacto sobre o CLI. Trabalhadores administrativos (*white collar workers*) tem apresentado altos níveis de CLI quando comparados aos trabalhadores operacionais (*blue collar workers*). Este construto também tem covariado com traços de personalidade (decisão, necessidade de auto-atualização, segurança no serviço e realização). Contudo, um maior impacto é atribuído à situação que aos traços de personalidade (Morrow, 1983).

Foi observado que o CLI é sentido como sendo razoavelmente estável no curso de vida, variando em menor proporção que o envolvimento. Ainda, o CLI pode ser alterado através da mudança do curso de vida não relacionado com o serviço (por exemplo, o divórcio pode aumentar o CLI). Por outro lado, trabalhadores com baixo CLI podem ser imunes a qualquer mudança relacionada à tarefa, simplesmente porque esta não é um aspecto relevante em suas vidas.

4. Comprometimento Organizacional: É visto como um conceito multidimensional abarcando o desejo do funcionário em permanecer numa organização, a disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização, e a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização (Mowday et al. apud Morrow, 1983). Conceitos alternados neste domínio estão referenciados como envolvimento organizacional e identificação organizacional.

Estudos têm verificado que os antecedentes deste construto são uma função de características pessoais (ou seja, idade, tempo de serviço, educação e necessidade de realização; Steers, 1977 e Welsh & LaVan, 1981 apud Morrow, 1983) e fatores

situacionais relacionados com o estabelecimento de tarefas (clima, conflito de papel, características do trabalho e da organização; Morris & Sherman, 1981 e Steers, 1977 apud Morrow, 1983). Os fatores pessoais mais significativos são aqueles que refletem os investimentos pessoais dos empregados (por exemplo, sacrifícios antes de ser empregado para se ligar à organização, planos de pensão, *status* e níveis salariais por antiguidade). A presença destes *side-bet* servem para fortalecer a lealdade organizacional, assim como os custos para mudar de organização aumentam com a idade e o tempo investido. Fatores situacionais tem sido observados para explicar mais a variação do comprometimento organizacional, que os fatores pessoais (Morrow, 1983).

Das formas apresentadas, é mais provável que o comprometimento organizacional flutue com maior intensidade durante o curso de vida (Morrow, 1983). Esta variação pode ser uma função da mudança de um membro da organização, mudanças operacionais na organização empregadora e o investimento pessoal na firma. Os meios de influenciar o comprometimento organizacional incluem uma socialização das experiências anteriores do funcionário, a presença de enriquecimento nas características das tarefas e a existência de estruturas organizacionais desejadas.

Bastos (1994) apresenta um estudo de comprometimento no trabalho buscando identificar padrões de comprometimento com a organização, com a carreira e o sindicato. Esta pesquisa procurou atender à necessidade de integração nesta área, reduzindo a fragmentação e contribuindo com a necessidade de "constituir uma unidade de análise que dê conta da complexidade natural dos múltiplos vínculos do indivíduo com o trabalho" (p. 262).

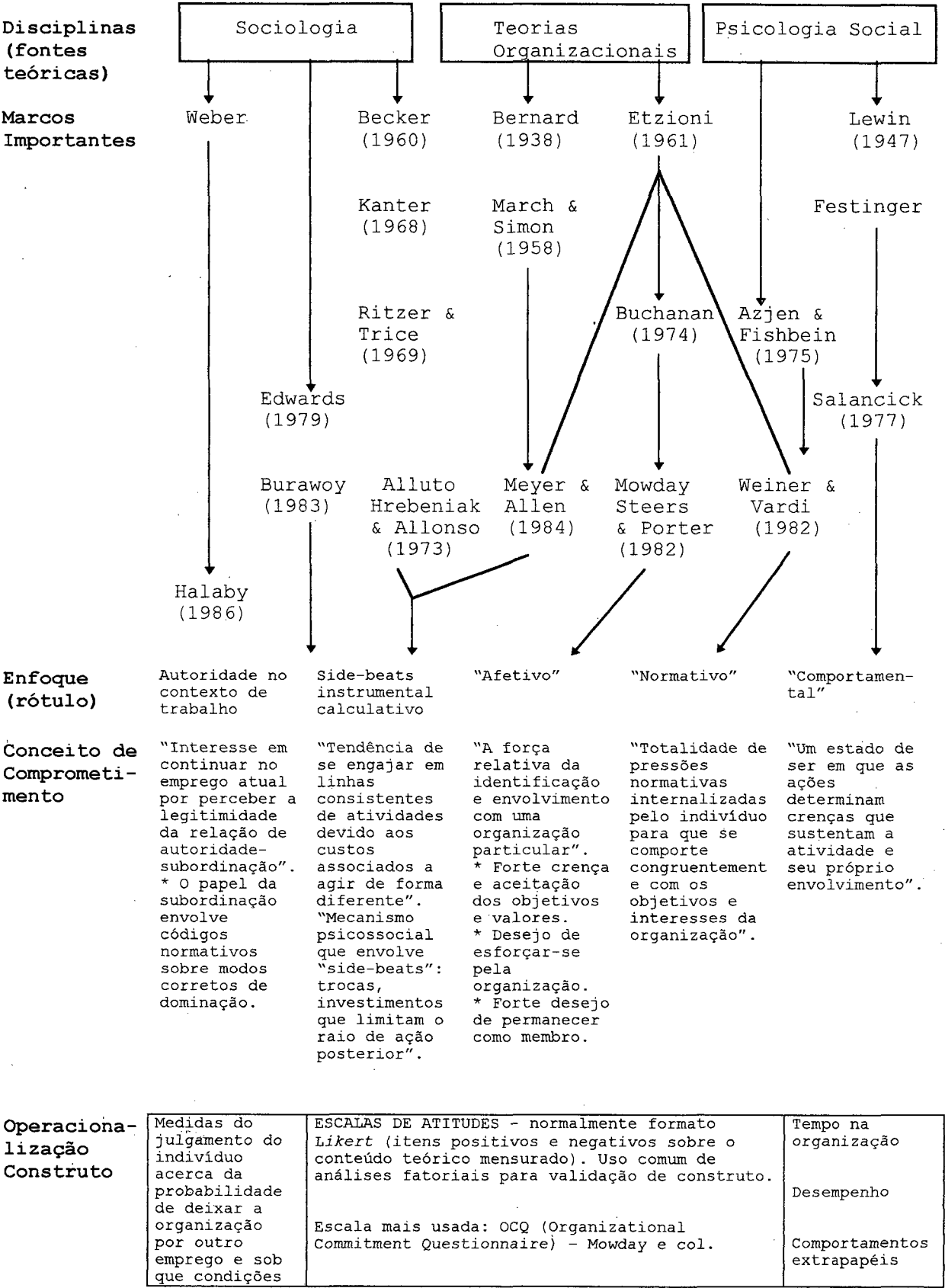
4.3.1. Comprometimento Organizacional

Quando o objeto de análise é a organização, os estudos foram dirigidos utilizando o conceito de comprometimento como uma espécie de laço psicológico entre o indivíduo e a organização a que pertence. Várias definições foram relacionadas por Buchanan (apud Brandão, 1991; Brandão & Bastos, 1993). Lyman & Porter viram-no como a boa vontade do empregado que se esforça no interesse da organização, um desejo de ficar com a organização e a aceitação dos seus maiores objetivos e valores. Sheldon considerou-o como avaliação positiva e a intenção de trabalhar para alcançar os objetivos organizacionais. Kantor definiu-o como a boa vontade de protagonistas sociais para dar energia e lealdade à organização. Hrebiniak & Allutto consideraram-no como a relutância de deixar a organização em busca de melhoria salarial, *status* ou liberdade profissional ou melhor ambiente de trabalho.

Ainda em relação à diversidade de significados do termo comprometimento organizacional, Mowday et al. (apud Bastos, 1992; 1993) listam dez diferentes definições, concluindo que não existe um consenso quanto ao construto. "Na realidade, podem ser identificadas distintas abordagens do construto que implicam em conceituação e propostas de mensuração diferenciadas" (1993, p. 54).

Esta diversificação de definições pode ser entendida a partir de suas raízes em diferentes disciplinas científicas como a Sociologia, as Teorias Organizacionais e a Psicologia Social, além das diversas operacionalizações do construto, conforme FIGURA 01.

FIGURA 1 - ABORDAGENS CONCEITUAIS E RESPECTIVAS FONTES TEÓRICAS NA INVESTIGAÇÃO DO "COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL"



FONTE: BASTOS (1993, p. 55)

Mowday et al. (apud Reichers, 1985; Bastos, 1992; 1993; 1994) denominam de **atitudinal** a natureza **afetiva** do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização. Estes autores utilizaram três dimensões para definir este construto: 1) crença e aceitação dos valores e objetivos da organização (sentimento de lealdade); 2) desejo de manter o vínculo com a organização (permanência); e 3) intenção de dispender esforços em prol da organização. Desta forma, os autores ressaltam que assim definido, o construto supera a simples lealdade para com a organização. Na verdade, o indivíduo "se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos" (Bastos, 1994, p. 43). O funcionário estaria, assim, disposto a dar algo de si para o bem da empresa onde trabalha.

Este enfoque tem como raiz principal os trabalhos de Etzioni que, de acordo com Bastos (1993), relaciona os mecanismos que as organizações utilizam para obterem obediência dos empregados, aproximando-se do sentido 'moral' do termo que envolve a identificação e introjeção dos valores da organização pelo trabalhador.

Assim, o comprometimento organizacional nesta perspectiva atitudinal / afetiva tem sido mensurado seguindo uma proposta de Mowday et al. Esta escala, formato Likert contendo 15 itens, consta de afirmações que abordam as três dimensões já citadas.

O enfoque **calculativo / instrumental** tem como raiz os estudos de Becker (apud Reichers, 1985; Bastos, 1992; 1993; 1994) onde o comprometimento passa a ser visto enquanto função das recompensas e custos associados ao fato de pertencer à organização. Assim, estar comprometido com a organização é

entendido "como a tendência a se manter nela engajado - numa linha consistente de atividade - devido aos custos associados à sua saída" (Bastos, 1994, p. 44).

Para Becker, o conceito de comprometimento vem superar a falta de explicações para a consistência do comportamento, "ou para o fato de que indivíduos se engajam em linhas consistentes de atividades, que persistem ao longo de algum período de tempo" (p.56). Desta forma, o comprometimento seria um mecanismo psicossocial cujas recompensas e custos de ações prévias atuam no sentido de impor limites ou restrições para as ações futuras.

Mowday et al. (apud Brandão, 1991) lembram que o comprometimento atitudinal e o calculativo não constituem conceitos "distintos e que a mensuração de cada um deles contém elementos do outro (...). Entretanto, alertam, são suficientemente distintos para permitir comparações entre suas relações com outras variáveis de interesse" (p.87-88). Por outro lado, segundo a afirmação de Meyer et al. (1990), a diferença básica entre estes dois enfoques é a de que os empregados que permanecem na organização porque desejam, estariam comprometidos mais no nível atitudinal, enquanto os que permanecem porque necessitam, estariam com forte comprometimento calculativo.

O terceiro enfoque, o **sociológico**, tem sua origem influenciada pelas correntes distintas de pensamento sociológico de Becker, Halaby, Weber e de teóricos marxistas como Edwards e Burrawoy. Nesta perspectiva, segundo Halaby (1986) o *attachment* (apego) do trabalhador se expressa no interesse em permanecer no atual emprego porque percebe a legitimidade da relação autoridade - subordinação. O autor acrescenta que os indivíduos trazem para o trabalho tanto uma orientação para seu papel de subordinado, quanto um conjunto de

normas que envolvem os modos corretos de dominação (Bastos, 1992; 1993; 1994).

O enfoque **normativo** surge do cruzamento dos trabalhos de Etzioni (teoria organizacional) e de Azjen & Fishbein (psicologia social). Neste enfoque, o comprometimento organizacional foi estudado por Weiner; Weiner & Vardi (apud Bastos, 1992; 1993; 1994) e conceitualizado como a totalidade das pressões normativas que foram internalizadas pelo indivíduo no sentido de orientar seu comportamento de modo congruente com os interesses organizacionais.

A última abordagem, a **comportamental**, tem uma influência direta da Psicologia Social e, neste sentido, o comprometimento "pode ser equiparado com sentimentos de auto-responsabilidade por um determinado ato, especialmente se eles são percebidos como livremente escolhidos, públicos e irrevogáveis" (Bastos, 1993, p. 58). Assim, as pessoas tornar-se-ão comprometidas a partir de suas próprias ações, formando um círculo de auto-reforçamento onde cada comportamento gera novas atitudes que leva a comportamentos futuros, numa tentativa de manter a consistência.

Neste enfoque, o comprometimento poderia ser observável através da assiduidade, do tempo de casa, da qualidade do desempenho, dentre outros. Desta forma, de acordo com Salancik (apud Reichers, 1985; Bastos, 1992; 1993; 1994) o comprometimento extrapolaria as verbalizações dos indivíduos e não poderia ser avaliado pelas escalas de atitudes e sim, por escalas que descrevem comportamentos.

No atual estágio da pesquisa sobre o assunto, além da problemática quanto ao conceito de comprometimento, uma outra fonte de dificuldade seria a própria definição de organização. Reichers (1985) coloca que a organização, e o

comprometimento organizacional, tem sido vista como monolítica, entidade indiferenciada que elicia uma identificação e ligação por parte dos indivíduos. Um outro corpo da literatura mostra organizações não indiferenciadas, mas compostas de coalizões e constituições, cada qual expondo um conjunto de valores e objetivos que podem ser conflitivos com objetivos e valores de outros grupos organizacionais. Assim, quando fala-se de comprometimento, é importante reconhecer que não há necessidade dos membros organizacionais compartilharem com metas gerais ou singulares. Grupos específicos e metas de grupos específicos devem ser identificados e estes podem então servir como foco para múltiplos comprometimentos que os indivíduos experienciam.

Percebe-se que não é suficiente conceitualizar comprometimento somente num sentido global. É necessário considerar os comprometimentos específicos e reconhecer a literatura que descreve as organizações como entidades multifacetadas e os indivíduos como complexas personificações de papéis e identificações. As implicações desta perspectiva sugere que o comprometimento experienciado por qualquer indivíduo pode diferir daquele experienciado por outro. Além deste aspecto, esta aproximação lida com o potencial de conflito que pode existir entre os comprometimentos.

Quanto aos antecedentes / determinantes do nível de comprometimento organizacional, Bastos (1992; 1993; 1994) apoiou-se na existência de duas meta-análises recentes elaboradas por Mathieu & Zajac e Cohen & Lowenberg, ambas em 1990. A pesquisa sobre antecedentes tem sido influenciada pelo modelo proposto por Mowday et al., que apontam quatro grandes conjuntos: as características pessoais, as características do trabalho, experiências no trabalho e 'estados' do papel.

Com relação às *características pessoais*, embora as correlações sejam reduzidas, o maior comprometimento tem se

associado "à maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração" (Bastos, 1993, p. 60). Estas correlações são positivas quando o comprometimento é avaliado na perspectiva atitudinal, embora sejam consideradas antecedentes do comprometimento calculativo.

O comprometimento também parece ser maior entre os homens, as pessoas casadas e os que aderem à ética protestante do trabalho. No entanto, parece decrescer quanto maior o nível de escolaridade. "Na meta-análise de Cohen & Lowenberg, variáveis como idade, sexo, tempo de serviço, estado civil, número de filhos, nível de habilidade, percepção de alternativas de trabalho e sistema de pagamento têm, em geral, baixas correlações com comprometimento 'calculativo', fornecendo reduzido suporte para a teoria de *side-bet*" (Bastos, 1993, p. 61).

O modelo de Hackman e Oldham citado por Bastos (1993) tem sido utilizado para a análise das *características do trabalho* sobre os níveis de comprometimento. As correlações são "positivas moderadas e altas entre variedade das habilidades, seu caráter inovador ou não rotineiro e o escopo do trabalho com comprometimento. Apenas em relação à autonomia, a correlação é reduzida" (p. 61). Isto sugere que trabalhos complexos e enriquecidos apresentam maiores níveis de comprometimento.

Quanto as *relações grupo-liderança*, as correlações mais altas foram encontradas na liderança participativa e facilidade de comunicação do líder. Outras correlações positivas e moderadas foram encontradas pelo comportamento de estruturação e consideração do líder.

Luthans, Baack & Taylor (1987) testaram, e sustentaram, cinco hipóteses sobre os antecedentes do

comprometimento. Duas referiam-se aos atributos dos empregados individualmente (pessoais - demográficos) e as outras três ao comportamento do líder. Assim, foram hipotetizadas que a supervisão estruturada (que favorecia maior senso de clareza dos papéis dos subordinados), a interação do locus de controle interno e externo com a estrutura inicial do líder e a satisfação com a supervisão estariam positivamente relacionados ao comprometimento organizacional.

Em relação às *características organizacionais* os resultados mostram correlações praticamente nulas com o tamanho e centralização e correlações moderadas e negativas com as características de papel como ambiguidade, conflito e sobrecarga (Bastos, 1992; 1993).

No Brasil, foram realizadas pesquisas objetivando a análise dos antecedentes do comprometimento organizacional. Uma, desenvolvida por Borges-Andrade et al. (1990) em uma instituição pública de pesquisa, revelou como um importante antecedente do comprometimento, a percepção da existência de oportunidades de crescimento e progresso, tanto nos níveis administrativos (meio) quanto nos centros de pesquisa (fim); outra, efetuada por Brandão (1991) em uma instituição pública universitária, apresentaram resultados moderadamente elevados de comprometimento e mostraram como antecedentes mais significativos a oportunidade de crescimento e realização profissional e o nível de satisfação com o relacionamento de suas chefias.

Quanto aos consequentes do comprometimento, têm sido analisadas duas classes de comportamento: uma inclui as decisões quanto a permanecer ou abandonar o emprego, e a segunda diz respeito ao desempenho no trabalho. As pesquisas nesta área argumentam que o alto comprometimento favorece o baixo índice de rotatividade, o absenteísmo e melhora o

desempenho, mas, no entanto, os resultados têm sido inconsistentes (Bastos, 1994).

Convém ainda apresentar o trabalho de Randall (1987), que argumenta que altos níveis de comprometimento podem acarretar várias consequências negativas para o indivíduo na organização e para a organização em si mesmo.

Em pesquisa efetuada na literatura, encontrou-se como resultados que baixos níveis de comprometimento são amplamente disfuncionais tanto para os indivíduos como para a organização; o avanço da carreira do indivíduo pode ser severamente interrompida, enquanto que a organização pode sofrer com uma força de trabalho instável e desleal. Os complementos primários das características do baixo nível de comprometimento são a criatividade aumentada dos empregados e uma possibilidade de dispensar aqueles empregados que não são adequados e com uma oportunidade de achar locais de trabalho mais compatíveis.

As vantagens dos níveis moderados de comprometimento geralmente superam as desvantagens. A força de trabalho é mais estável e satisfeita sem ser consumida pela organização. Os indivíduos são capazes de ajustar-se ao estabelecimento de condutas variando seus graus de comprometimento segundo a atração percebida e os requerimentos estabelecidos. Em tais condições, as necessidades dos indivíduos e as necessidades organizacionais podem ser equilibradas. É verdade que tais indivíduos podem não avançar tão rapidamente na organização quanto aqueles de altos níveis de comprometimento, mas muitas consequências negativas do alto nível de comprometimento podem ser evitadas.

Os altos níveis de comprometimento mostram que os custos superam as vantagens. Os indivíduos podem avançar mais

rapidamente em suas carreiras, e a produção da organização exige que possam ser encontrados com maior facilidade. Contudo, os indivíduos também podem sofrer um conjunto de problemas pessoais, familiares, sociais e relacionados ao trabalho. Em tais circunstâncias os requerimentos da vida organizacional podem não ser mais satisfatórios para seus membros. Além disso, a empresa pode perder flexibilidade e pode achar-se sobrecarregada com empregados comprometidos demais, o que pode torná-la vulnerável para uma variedade de condutas antiéticas e ilegais.

Em resumo, Randall (1987) alerta que o relacionamento linear assumido entre comprometimento e consequências desejáveis deverão ser questionados. Uma curva de U invertida entre essas variáveis com o ápice em um moderado nível de comprometimento pode ser uma definição mais apurada deste relacionamento. As necessidades individuais e organizacionais aparecem estando em equilíbrio com moderados níveis de comprometimento.

5. MÉTODO

A maioria dos estudos realizados sobre comprometimento, principalmente os ocorridos no Brasil, têm lançado mão de pesquisas com delineamento transversal. Isto significa que os dados são coletados e analisados considerando um determinado momento da organização em estudo.

O presente trabalho aborda o constructo comprometimento sob uma perspectiva longitudinal, objetivando, além de atender a diversas recomendações da literatura, apreender possíveis relações que poderiam explicar algumas variações nos dois alvos de comprometimento verificados, a saber, comprometimento com a organização e o envolvimento com o trabalho em si. Desta forma, realizaram-se duas coletas de dados que foram analisados comparando-se os dois momentos.

Quanto aos níveis de estudo, o entendimento do contexto macrossocial, considerando todas as profundas mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais que caracterizam o momento atual, e o Brasil em particular, assume uma importância ímpar como quadro de referência para a interpretação dos resultados obtidos.

A nível da organização, foram consideradas todas as medidas adotadas pela empresa em estudo para a preparação da implantação de uma mudança, mais exatamente, um Programa de Qualidade. Esta realidade foi considerada fundamental para o entendimento dos padrões de comprometimento, e de seus antecedentes, que seriam encontrados na população estudada. Assim, tendo em vista a particularidade citada, utilizou-se o método de estudo de caso. O método baseia-se no aprofundamento de casos particulares, ou numa análise intensiva de uma única

organização real e procura reunir "informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação" (Bruyne, 1977, p. 224).

A unidade de análise foi o grupo de empregados, neste momento subdividido em quatro, dadas algumas especificidades que estes assumiram, tais como:

- Grupo 1 - composto por treze empregados, a nível de supervisão das áreas administrativa e operacional que participavam das reuniões com os consultores, visando a preparação da organização para implementação da mudança.

- Grupo 2 - formado por empregados que seriam envolvidos, num primeiro momento, diretamente na mudança, compondo as células de produção para a fabricação dos acionamentos de máquinas de costura industrial.

- Grupo 3 - composto por empregados que não seriam envolvidos na reestruturação da empresa (células de produção) a curto e médio prazo, por atuarem em áreas distintas da produção de acionamentos, como na fabricação de tachas, percevejos, clips, estantes e empregados da área administrativa em geral.

- Grupo 4 - este grupo comporta todos os integrantes dos grupos 2 e 3. Foi criado com o objetivo de facilitar a comparação entre os resultados obtidos pelos supervisores (grupo 1) e empregados das áreas operacional e administrativa (grupos 2 e 3).

POPULAÇÃO E AMOSTRA

Da população alvo do estudo, formado por todos os empregados da empresa, no momento da primeira coleta foram selecionados: para o grupo 1, toda a população de supervisores

participantes das reuniões (treze indivíduos); para os grupos 2 e 3 uma amostra aleatória, tipo intencional, de treze empregados cada, e de 26 para o grupo 4, perfazendo um total de 39 indivíduos. Este número foi considerado representativo para o tratamento estatístico posterior, tendo em vista que os dados seriam coletados em dois momentos distintos.

Por ocasião da segunda coleta de dados, alguns integrantes dos dois últimos grupos haviam sido dispensados da organização. Desta forma, a amostra para o segundo momento ficou assim caracterizada: grupo 1, treze indivíduos; grupo 2, oito empregados e, grupo 3, formado por onze pessoas. Ressalta-se que, o grupo 4 passou a ter dezenove indivíduos e, a amostra total para o segundo momento, passou a ser de 32 empregados.

VARIÁVEIS

Como variáveis dependentes, objetos de investigação deste estudo, foram delimitados o comprometimento organizacional e o envolvimento com o trabalho. A seguir serão apresentadas as definições adotadas neste trabalho:

Comprometimento Organizacional: dentre as várias conceituações foi adotado a perspectiva **atitudinal / afetiva** do processo de identificação do indivíduo com a organização, proposta por Mowday et al. (apud Bastos, 1994) que ressaltam: "(a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização; (b) o forte desejo de manter o vínculo com a organização e (c) a intenção de se esforçar em prol da organização" (p.43).

Envolvimento com o trabalho: este aspecto está relacionado com o trabalho em si, e enfatiza o envolvimento como componente da auto-imagem, isto é, a identificação pessoal com as tarefas desempenhadas pelo trabalhador (Lodahl & Kejner apud Morrow, 1983).

As variáveis independentes neste estudo estão aqui representadas pelos antecedentes ou determinantes dos alvos de comprometimento estudados. Estas variáveis foram agrupadas em três grandes classes, apresentada na Figura 5.1, adaptado do modelo adotado por Bastos (1994).

FIGURA 2 - ANTECEDENTES DOS ALVOS DE COMPROMETIMENTO

CARACTERÍSTICAS PESSOAIS: Dados pessoais: sexo, idade, grau de escolaridade, responsabilidades familiares. Valores relativos ao trabalho: centralidade do trabalho, produtos valorizados do trabalho.	
CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO: Condições de trabalho: salubridade, acidentes, doenças. Relações internas: centralização e coordenação do trabalho inter e intra equipes. Políticas organizacionais: treinamento, promoções, remuneração (percepção e avaliação da adequação).	PADRÕES DE COMPROMETIMENTO COM: - ORGANIZAÇÃO - TRABALHO EM SI
CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO: Escopo do trabalho: autonomia, variedade, identidade, feedback. Tensão do papel : ambiguidade, conflito, sobrecarga.	

Objeto de investigação: padrões de comprometimento com o trabalho, adaptado do modelo utilizado por Bastos (1994, p. 96).

Características Pessoais:

- Correspondem às variáveis sexo, idade e escolaridade (variáveis demográficas clássicas) acrescida da variável "responsabilidades familiares" que inclui o estado civil, existência ou não de filhos, outros dependentes e participação na renda familiar.
- Valores em relação ao trabalho: embora exista grande controversia sobre as questões relativas aos valores, preferências e orientação para o trabalho, neste estudo foi utilizado o conceito de significado do trabalho, proposto pelo Mow (apud Bastos, 1994), com algumas adaptações no modelo:

- centralidade do trabalho: definido como a importância que o indivíduo atribui ao trabalho, quando comparado com outros aspectos relevantes da vida, como a família, a religião e o lazer.
- resultados e objetivos valorizados do trabalho: importante como fonte informativa do porquê o indivíduo trabalha. Dentre os produtos valorizados encontram-se funções tais como: status e prestígio; rendimentos financeiros; indivíduo manter-se ocupado; fonte de contato social; utilidade perante a sociedade; trabalho permitindo a auto-realização.

Características do Trabalho:

- Escopo do trabalho: "sintetiza um conjunto de dimensões que são básicas para caracterizar o grau de significância ou riqueza do trabalho desempenhado" (Bastos, 1994, p. 106), aqui representado por quatro dimensões:

- variedade das habilidades: o quanto o trabalho distancia-se da rotina e repetição;
- identidade: o quanto é permitido ao indivíduo ter a visão completa de seu trabalho, podendo realizá-lo do começo ao fim;
- autonomia: propriedade pela qual o indivíduo pode escolher os procedimentos a serem adotados para execução de suas atividades;
- *feedback*: o quanto o indivíduo recebe de retroalimentação sobre seu desempenho, tanto de outras pessoas, quanto do resultado de seu trabalho.

- Tensão do papel: procura identificar o quanto seu trabalho produz desconforto, através de:

- conflito: aqui entendido como as pressões que o indivíduo pode receber para executar papéis contraditórios às suas atribuições;
- ambiguidade: o grau de imprecisão e indeterminação que o indivíduo possui sobre suas responsabilidades;

- sobrecarga: o quanto é exigido do indivíduo em termos de quantidade e ritmo de trabalho em comparação à disponibilidade de tempo para execução.

Características Organizacionais:

Para caracterizar os aspectos intrínsecos da organização, levantou-se informações relativas às:

- Relações internas: relativas a dois aspectos da organização do trabalho, que poderiam desenvolver o compromisso do trabalhador, a saber:

- centralização: onde a tomada de decisão encontra-se restrita aos níveis hierárquicos superiores, impedindo uma participação mais expressiva do trabalhador;

- "nível de coordenação intra e inter equipes de trabalho dentro da organização" (Bastos, 1994, p. 110).

- Condições de trabalho: o quanto o ambiente de trabalho é inseguro, propicia a ocorrência de acidentes e afeta a saúde física e mental do trabalhador.

- Políticas organizacionais: refere-se, especificamente a três políticas básicas do gerenciamento dos recursos humanos, tais como:

- Promoções: este conceito envolve a percepção do indivíduo quanto à justiça e tratamento que vem recebendo quando comparado com os outros colegas, bem como a percepção da preocupação que a organização expressa no sentido de mantê-lo como membro desta;

- Treinamento: avalia as oportunidades que a organização oferece em termos de cursos e treinamentos, e ainda as possibilidades de crescimento e desenvolvimento pessoal;

- Remuneração: a percepção da equidade da remuneração tendo em vista a qualificação profissional, os demais profissionais da

mesma área de conhecimento, e de organizações similares.

INSTRUMENTO

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário contendo, em sua grande maioria, itens fechados que serviu como roteiro estruturado de entrevista (Anexo 02), dividido em quatro partes distintas e que foi baseado numa adaptação apresentada por Bastos (1994).

Na PARTE I, relativa ao Significado do Trabalho, foram incluídas algumas das medidas propostas originalmente pelo Mow em 1987, traduzido e adaptado ao contexto brasileiro por Soares, Paula, Hoebert & Borges-Andrade (apud Bastos, 1994).

Na questão referente à centralidade do trabalho frente a outras esferas da vida, o respondente deveria distribuir um total de 100 pontos entre quatro áreas: lazer, família, trabalho e religião. Quanto aos produtos e objetivos valorizados do trabalho, da mesma forma que Bastos, foi utilizado apenas um dos conjuntos de itens desenvolvidos pelo Mow em 1987. Nesta questão, com a mesma estrutura da anterior, foi solicitado aos respondentes a distribuição de 100 pontos para os itens: status, rendimentos financeiros, manter-se em atividade, contato com outras pessoas, modo de servir à sociedade, trabalho interessante e possibilidade de auto-realização.

A PARTE 2 - O Emprego Atual - constavam de três aspectos, igualmente extraídos do trabalho de Bastos. As questões relativas à Carreira na Organização, foram compostas por itens que avaliavam a percepção do trabalhador frente às políticas de remuneração, de treinamento e de promoção (cada

qual com três itens, em uma escala de cinco pontos).

No segundo aspecto analisado, encontram-se as questões referentes ao Trabalho Atual, integrado por dez itens relativos ao escopo do trabalho, seis itens medindo a tensão do papel e três itens para a variedade das tarefas, avaliados numa escala de cinco pontos. Estes últimos, embora devessem constar no construto escopo do trabalho, foram avaliados como fator específico por Bastos, que encontrou alto coeficiente de confiabilidade.

No segmento das Condições e Contexto de Trabalho, encontram-se seis itens agrupados na questão Salubridade (periculosidade, acidentes, exigências físicas e mentais impostas ao trabalhador), também extraído do trabalho de Bastos (1994). Dos itens restantes, três avaliavam o trabalho articulado inter e entre equipes e dois mediam a centralização nas decisões, todos com escalas de cinco pontos.

A PARTE 3, medindo a Relação com Aspectos do Trabalho, consta das medidas de comprometimento frente aos alvos selecionados para o estudo. Estas foram divididas em dois segmentos. No primeiro, constavam de vinte questões alternadas relativas ao comprometimento organizacional e ao envolvimento com o trabalho, com dez para cada comprometimento, em escalas de cinco pontos.

Quanto ao comprometimento organizacional foi utilizada a versão reduzida da escala (OCQ - 'organizational commitment questionnaire') proposta por Mowday et al. (apud Bastos, 1994). Esta versão encontra-se validada para a realidade brasileira por trabalho desenvolvido por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva em 1989. Para os itens relativos ao envolvimento com o trabalho, foi utilizada uma versão testada por Bastos (1992), cuja análise fatorial apresentou resultados

consistentes, constituindo-se de instrumento confiável para aplicação.

O instrumento contava também com uma parte de questões relativas ao comprometimento com os objetivos, que embora não tenham sido utilizados no momento da análise dos resultados, foi aplicado igualmente em todos os empregados. Para as questões relativas a este comprometimento, foi utilizado como referência uma escala de nove itens apresentada por Hollenbeck, Williams & Klein (1989) ainda não validada para a realidade brasileira. Nesta parte, foram selecionados, através de reunião com os consultores, os três principais objetivos a serem atingidos pela empresa em estudo, com a implantação da mudança. Após, montou-se um quadro onde cada questão era efetuada para os diferentes objetivos separadamente, totalizando trinta questões ao todo (dez para cada objetivo).

Na PARTE 4, constam os Dados de Caracterização, onde foram solicitadas informações relativas ao sexo, idade, estado civil, escolaridade, filhos, outros dependentes e participação do rendimento na renda total da família, conforme discriminados anteriormente.

COLETA DE DADOS

Embora o instrumento estivesse estruturado para ser auto aplicável, isto não pode ser efetivado dado o baixo nível de escolaridade observado entre os indivíduos da população em estudo. Assim, este foi aplicado em forma de entrevista, tendo sido tomado todos os cuidados para evitar quaisquer dúvidas, resistências e temores.

No decorrer dos contatos, foram solicitadas complementações e / ou explicações de algumas respostas, sendo

que neste momento, alguns empregados sentiram-se tão à vontade que chegaram a falar não apenas dos aspectos profissionais mas também dos pessoais. Nestas ocasiões, foi solicitado ao respondente que permitisse a anotação das verbalizações, apenas as referentes a vida profissional, para que estes dados não se perdessem na memória. Tais transcrições serão apresentadas em capítulo posterior, no sentido de reforçar e complementar os dados quantitativos.

As entrevistas ocorreram em dois momentos distintos: o primeiro em maio de 1995, quando a empresa estava na fase 4 da preparação para a implantação da mudança com um Programa de Qualidade. Na ocasião, os contatos com os entrevistados eram marcados pelo departamento de recursos humanos, que simplesmente solicitava a presença do funcionário à sala reservada para a entrevista individual. A pesquisadora fazia um breve relato dos objetivos, bem como, questionava sobre a disponibilidade em fornecer as respostas, colaborando com o desenvolvimento do trabalho. De modo geral, os respondentes estiveram sempre disponíveis, embora poucos complementassem com informações adicionais.

Durante a primeira coleta, como relatado no Capítulo 2 do presente trabalho, ocorreu uma greve geral dos metalúrgicos e 50% dos empregados da empresa em estudo aderiram ao movimento. Foi um período desconfortável, para a entrevistadora e para os empregados. No entanto, após contato com o diretor executivo e a responsável pela área de recursos humanos, ficou resolvido que as entrevistas seguiriam o procedimento traçado originalmente. Alguns empregados que estavam participando da greve, já haviam sido entrevistados.

A segunda coleta de dados deveria acontecer em setembro, dado que no plano original, a fase 5 do projeto seria implementada em agosto. No entanto, conforme também relatado,

houve uma mudança nos rumos. Em vista destes acontecimentos, resolveu-se postergar a coleta para final de outubro e início de novembro de 1995.

Dado ao clima geral reinante na organização, como demissões, baixa nas vendas, redefinições no próprio Programa de Qualidade, foi solicitado pela empresa que esta coleta ocorresse de forma mais rápida. Neste sentido, foram selecionadas duas pessoas de nível superior, com experiência em pesquisas, para ajudar nesta etapa. Ressalta-se que esta etapa só teve início após reuniões para esclarecimentos gerais, explicitação dos objetivos e estabelecimento de critérios e condutas uniformes para a coleta, que ocorreu de modo similar à primeira, agora com três entrevistadoras.

Diferente da primeira coleta, o clima era de muita insegurança e medo. Muitos já tinham sido desligados e existiam boatos, que foram depois confirmados, de uma nova lista de demissões. No entanto, todos os empregados chamados para a entrevista compareceram e deram as respostas necessárias. Alguns indivíduos dos grupos 2 e 3, mas principalmente do grupo 2, tinham sido desligados e, neste momento, tomou-se a decisão de preservar as características do primeiro momento, não substituindo os demitidos.

ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos por meio do contato com os empregados foram codificados e algumas frases, com sentido negativo, tiveram seus sinais alterado como condições necessárias para implementação dos procedimentos de análise estatística. Foram utilizados os programas disponíveis no Microsoft Excel 5.0 for Windows.

Duas etapas compõem esta fase. Num primeiro

momento, os dados foram reunidos conforme o grupo a que pertenciam e, a partir das médias de cada frase do instrumento, respeitando-se as diversas partes do mesmo, foram elaborados gráficos que permitiram visualizar as variações ocorridas nos dois momentos da coleta, em cada grupo de indivíduos pesquisados. Os desvios padrões de cada média foram calculados visando observar a homogeneidade dos dados obtidos.

Os valores relativos ao comprometimento com os diferentes objetivos do programa de qualidade, que seria implantado, foram desprezados em virtude das alterações ocorridas na empresa, conforme relatado no capítulo de Caracterização da Organizações estudada.

Durante esta primeira análise, os dados qualitativos permearam as interpretações das respostas e algumas das conjecturas levantadas objetivando, na medida do possível, explicar e até justificar as variações percebidas.

No segundo momento, os escores obtidos nas escalas de Comprometimento Organizacional e Envolvimento com o Trabalho, aplicados aos sujeitos, foram tomados como medidas das variáveis dependentes do estudo.

Como variáveis independentes e possíveis preditores dos comprometimentos, foram utilizados os constructos que interferem no comportamento dos indivíduos nas organizações, conforme modelo teórico já apresentado.

As variáveis pessoais como idade, sexo, escolaridade e estado civil não foram utilizadas como preditores do comprometimento, na medida em que não se observou variação estatisticamente relevante para as análises complementares, conforme pode ser constatado no capítulo 6.

Desta forma, foram realizadas análises de regressão exponencial sobre os escores de comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho, variáveis dependentes, considerando as características da organização e do trabalho como variáveis independentes. A análise de regressão buscou explicar uma relação de causa e efeito entre as variáveis dependentes e independentes. Neste sentido, procurou-se verificar o quanto os antecedentes mensurados através do instrumento explicavam os escores de comprometimento obtidos.

Convém assinalar, que considerando o tamanho da amostra, os resultados do teste de regressão devem ser analisados com ressalvas, mas foi a ferramenta disponível na estatística para tentar atingir um dos objetivos desta pesquisa.

Este teste foi aplicado buscando-se uma equação logarítmica dado que a linear apresentou um erro padrão extremamente elevado o que inviabilizava por completo o estudo. Os dados estatísticos para análise incluem, além do valor do coeficiente de determinação (r^2), os valores de erro padrão para a estimativa y (variável dependente), bem como a estatística F , que teve como objetivo determinar se a relação observada entre as variáveis dependentes e independentes ocorreu por acaso. Os graus de liberdade visaram favorecer a utilização da tabela estatística de F , onde foram encontrados os valores de F críticos, determinando o nível de confiança do modelo (Stevenson, 1981).

6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo consta de duas seções distintas. Na primeira serão apresentadas e discutidas as médias, por grupo e momento, de cada frase do instrumento, complementando-se com os dados qualitativos. Uma segunda seção abordará a análise dos valores de regressão exponencial encontrados, objetivando explicar a relação entre as variáveis dependentes (comprometimento organizacional e envolvimento com o trabalho) e seus respectivos preditores como as características organizacionais e do trabalho.

> Dados Pessoais

As variáveis pessoais como sexo, faixa etária, escolaridade e estado civil dos integrantes dos grupos estudados, em cada momento da coleta serão apenas descritos em função da pouca variação observada. Pelo mesmo motivo, também não serão tomadas como possíveis preditores do comprometimento.

Os componentes do primeiro grupo, num total de treze supervisores, estavam assim distribuídos, nos dois momentos da coleta:

- Quanto ao sexo: 92,31% masculino e 7,69% feminino;
- Quanto à faixa etária: 38,46% entre 31 a 35 anos, 23,07% de 41 a 45 anos e com o mesmo percentual entre 46 a 50 anos; e, 7,69% entre 20 e 25 anos e o mesmo valor percentual para a faixa de 26 a 30 anos.
- Quanto ao estado civil: 92,31% casados e 7,69% solteiros;
- Quanto à escolaridade: 46,15% com 1º grau (sendo que destes 30,77% com o primário), 46,15% com o 2º grau e 7,70% superior.

Os indivíduos do segundo, do terceiro e quarto

grupos, composto pelos empregados, apresentaram variações quanto aos dados pessoais em função do número de desligamentos ocorridos durante as coletas. A seguir, a distribuição dos integrantes do grupo dois:

- Quanto ao sexo: 100% masculino;
- Quanto à faixa etária: Primeiro momento: 30,77% entre 20 e 25 anos, 23,09% entre 31 e 35 anos; 15,38% entre 26 e 30 anos e os demais 30,76% distribuídos entre os acima de 36 anos (7,69% para as faixas de 36 a 40 anos, 41 a 45 anos, 46 a 50 anos e 55 a 60 anos). Segundo momento: 25% nas faixas de 20 a 25 anos, 26 a 30 anos, 31 a 35 anos e de 36 a 40 anos;
- Quanto ao estado civil: 38,46% de solteiros e o mesmo valor percentual de casados; 15,38% outros; e 7,69 de viúvos, no primeiro momento. No momento seguinte, 37,50% de solteiros e o mesmo valor percentual de casados e 25% de outros;
- Quanto à escolaridade: 76,91% com o 1º grau (sendo que 53,84% com o primário) e 23,07% com o segundo grau, no momento 1. No segundo momento, 75% com o primeiro grau (25% com o primário) e 25% com o segundo grau.

Os componentes do terceiro grupo estavam dispostos da seguinte forma:

- Quanto ao sexo: 84,62% masculino e 15,38% feminino, no primeiro momento. No segundo, 81,80% masculino e 18,2% feminino;
- Quanto à faixa etária: 38,48% entre 36 e 40 anos, 15,38% entre 21 e 25 anos e o mesmo valor percentual de 41 a 50 anos. Os demais neste primeiro momento estavam distribuídos entre até 20 anos (7,69%), de 26 a 30 anos (7,69%), entre 31 e 35 anos (7,69%) e 46 a 50 anos (7,69%). No momento seguinte, 36,30% entre 36 e 40 anos, 18,20% de 21 a 25 anos e o mesmo percentual para 41 a 45 anos e os demais entre 26 a 30 anos, 31 a 35 anos e 46 a 50 anos de idade (todos com 9,10% cada);
- Quanto ao estado civil: No primeiro momento, 76,93% casados, 15,38% solteiros e 7,69% viúvos. No momento posterior, 72,70%

casados, 18,20% solteiros e 9,10% viúvos;

- Quanto à escolaridade: 38,46% primário; 46,16% ginasial e 15,38% segundo grau, no primeiro momento. No momento seguinte, 36,70% primário, 45,20% ginasial e 18,10% no segundo grau.

O grupo quatro, formado pela somatória dos dois grupos anteriores, estava distribuído da seguinte forma:

- Quanto ao sexo: No primeiro momento, 92,30% masculino e 7,70% feminino. No segundo momento, 89,50% masculino e 10,50% feminino;

- Quanto à faixa etária: 26,90% de 20 a 25 anos; 23,10% de 36 a 40 anos; 15,40% de 31 a 35 anos; 11,50% nas faixas de 26 a 30 anos e na faixa etária de 41 a 45 anos; 7,70% entre 46 e 50 anos; e 3,90% acima de 56 anos, todos no primeiro momento. No momento posterior, 31,60% entre 36 e 40 anos; 21% entre 20 e 25 anos; 15,80% entre 26 e 30 anos e o mesmo valor percentual na faixa de 31 a 35 anos de idade; 10,5% na faixa de 41 a 45 anos; e, 5,30% entre 45 e 50 anos;

- Quanto ao estado civil: No primeiro momento encontrou-se 57,70% de casados; 26,90% solteiros e 7,70% de viúvos e o mesmo percentual de outros. No segundo momento, 57,90% casados; 26,30% solteiros; 10,50% outros e 5,30% viúvos;

- Quanto à escolaridade: 46,20% primário; 34,60% ginasial e 19,20% segundo grau. No segundo momento, 26,30% com o primário; 52,60% ginasial e 21,10% com o segundo grau.

6.1. Médias por Grupo e Momento

A seguir serão apresentadas as tabulações dos dados obtidos e as discussões relativas aos mesmos. Neste momento, as verbalizações dos indivíduos que se dispuseram a comentar algumas respostas serão utilizadas objetivando reforçar, justificar ou explicá-las.

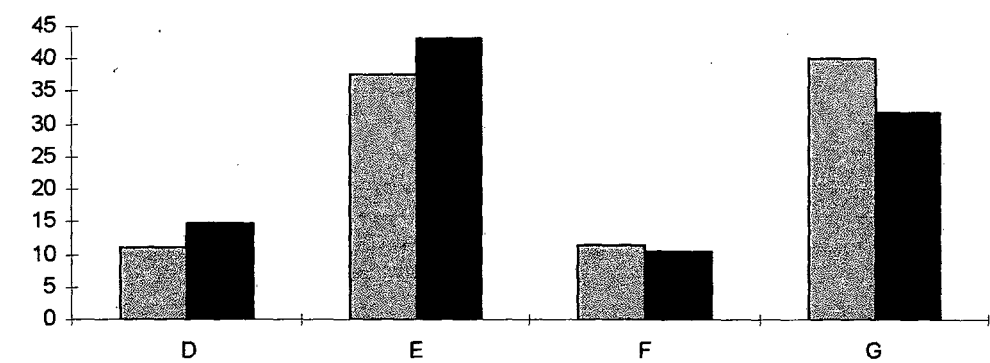
> Valores relativos ao trabalho

Através da medida dos valores relativos ao trabalho, buscou-se apreender a centralidade do trabalho ou a importância que o indivíduo atribui ao trabalho frente a outros aspectos da vida. Além disso, os resultados e objetivos valorizados do trabalho tinham como função detectar porque o indivíduo trabalha, ou seja, se buscava status e prestígio, rendimentos financeiros, ocupação de seu tempo, contato com outras pessoas, utilidade para a sociedade, um trabalho interessante e, ainda, a auto-realização.

Assim, os resultados dos valores relativos ao trabalho foram obtidos através da pergunta "o que significa trabalhar para você?". Numa primeira questão abordou-se o peso de vários aspectos da vida dos indivíduos como lazer, trabalho, religião e família.

Os dados obtidos nos diferentes grupos, nos dois momentos da coleta, estão representados nos gráficos, a seguir.

GRÁFICO 6.1.1.AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA DAS DIVERSAS ÁREAS NA SUA VIDA - GRUPO 1



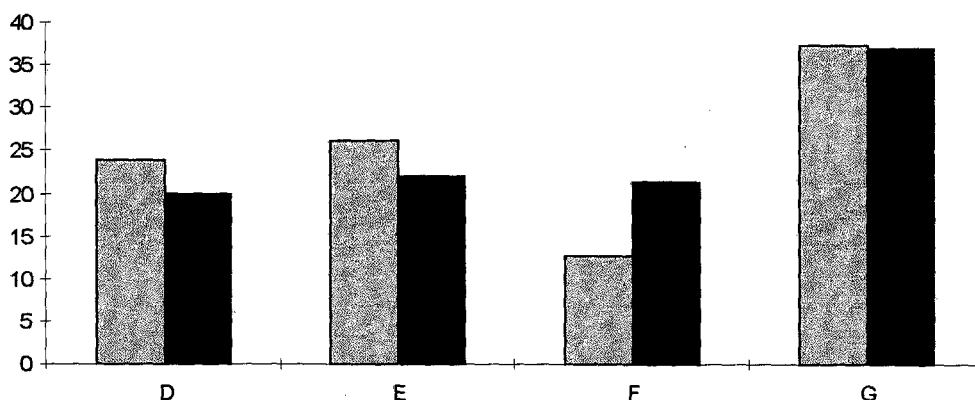
LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.1.

LETRA	FRASES : IMPORTÂNCIA DAS ÁREAS NA VIDA	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
D	MEU LAZER	11,00	14,77	8,43	9,07
E	MEU TRABALHO	37,69	43,08	9,92	18,14
F	MINHA RELIGIÃO	11,27	10,54	6,40	6,99
G	MINHA FAMÍLIA	40,04	31,62	14,94	10,00

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de supervisores numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

De acordo com o GRÁFICO 6.1.1, que representa a população do grupo dos supervisores, pode-se observar algumas variações do nível de importância das áreas, segundo os momentos da coleta. No momento 1, o índice mais elevado foi o referente à família, seguido pelo trabalho. Já no momento 2, pode-se encontrar uma relação inversa, ou seja, o aspecto mais importante foi o relativo o trabalho seguido da família.

GRÁFICO 6.1.2.AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA
DAS DIVERSAS ÁREAS NA SUA VIDA - GRUPO 2



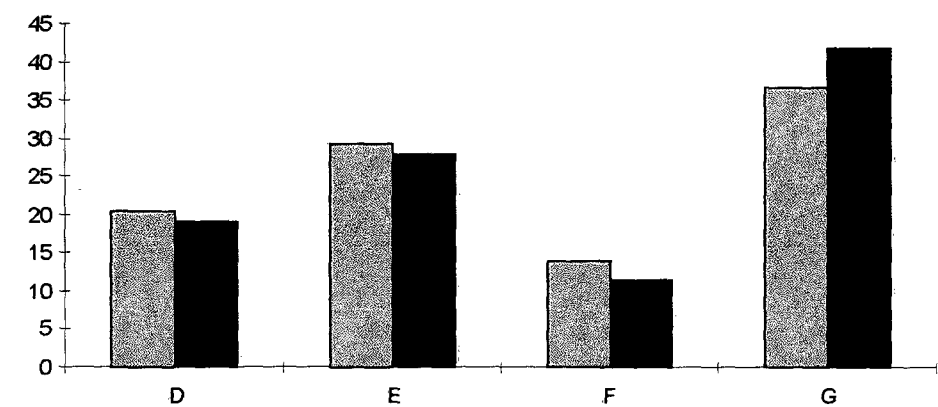
LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.2

LETRA	FRASES : IMPORTÂNCIA DAS ÁREAS NA VIDA	MÉDIA	MÉDIA	D PADRÃO	D PADRÃO
		M1	M2	M1	M2
D	MEU LAZER	23,85	20,00	23,13	4,33
E	MEU TRABALHO	26,15	21,88	11,95	12,48
F	MINHA RELIGIÃO	12,69	21,25	9,73	5,45
G	MINHA FAMÍLIA	37,31	36,88	15,88	11,44

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

O GRÁFICO 6.1.2 demonstra as médias obtidas pelo grupo 2, formado pela amostra dos empregados que participariam das células de produção. Este gráfico revela que nos momentos 1 e 2, os maiores índices foram para a família, seguidos, no momento 1, pelo trabalho e lazer. Enquanto isso, no momento 2 os índices estiveram distribuídos entre trabalho, religião e lazer.

GRÁFICO 6.1.3.AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA
DAS DIVERSAS ÁREAS NA SUA VIDA - GRUPO 3



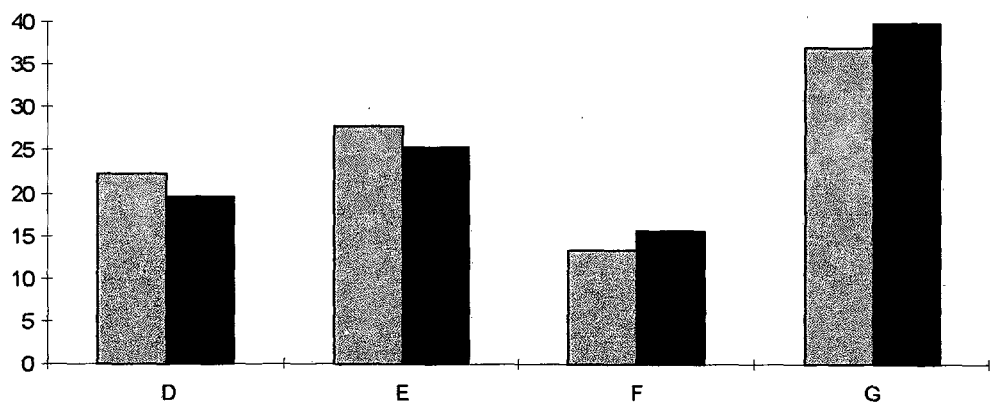
LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.3

LETRA	FRASES : IMPORTÂNCIA DAS ÁREAS NA VIDA	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
D	MEU LAZER	20,38	19,09	7,95	12,03
E	MEU TRABALHO	29,23	27,73	9,58	10,52
F	MINHA RELIGIÃO	13,85	11,36	7,11	8,00
G	MINHA FAMÍLIA	36,54	41,82	10,45	11,13

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

O GRÁFICO 6.1.3 contém as médias do grupo 3 onde não aparecem grandes variações entre os momentos das coletas, revelando que a família encontra-se como a área mais importante nos dois momentos. A segunda área mais significativa foi o trabalho, seguido do lazer nos momentos 1 e 2.

GRÁFICO 6.1.4.AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO A IMPORTÂNCIA DAS DIVERSAS ÁREAS NA SUA VIDA - GRUPO 4



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.4

LETRA	FRASES : IMPORTÂNCIA DAS ÁREAS NA VIDA	MÉDIA	MÉDIA	D PADRÃO	D PADRÃO
		M1	M2	M1	M2
D	MEU LAZER	22,12	19,47	17,43	9,58
E	MEU TRABALHO	27,69	25,26	10,94	11,75
F	MINHA RELIGIÃO	13,27	15,53	8,54	8,57
G	MINHA FAMÍLIA	36,92	39,74	13,45	11,52

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

O GRÁFICO 6.1.4 representa a média dos dois grupos de empregados (grupos 2 e 3). Neste, como era de se esperar, não há grandes variações estando a família em primeiro lugar, nos dois momentos. Em segundo plano, mas nem por isso menos importante, encontra-se o trabalho e em terceiro o lazer, nos momentos 1 e 2.

Analisando-se comparativamente os dados do grupo 1, composto pelos supervisores, e do grupo 4, composto pelos empregados, percebe-se, no momento dois, a maior saliência do trabalho em detrimento da família no grupo 1, ocorrendo o inverso no grupo 4. Estas diferenças podem estar refletindo o fato de que a população do primeiro grupo estava completamente

envolvida com o processo de mudança planejada pela organização, participando efetivamente nas diversas fases estabelecidas pelos consultores. A mudança planejada, para Champion (1979), é aquela prevista e previamente programada para implantação de novos sistemas de funcionamento.

Embora no segundo momento o processo inicial do programa estivesse em retrocesso, os supervisores ainda estavam mobilizados com a retomada do equilíbrio organizacional, objetivando reverter a situação, buscando ou solicitando junto à diretoria novas possibilidades de produtos e de reorganização em geral. Bertero (1976) coloca que para se formular um ideal de mudança, as estruturas organizacionais deverão ser flexíveis a ponto de suportar as formulações e reformulações de estratégias e/ou objetivos e os indivíduos deverão sentir-se integrados, participativos e em condições de realizar expectativas e aspirações no interior das organizações.

A literatura também demonstra que a organização se altera e se transforma de modo a sobreviver melhor no ambiente (Hage apud Hall, 1984). Mais ainda, que o universo organizacional pressiona as organizações, impondo-lhes mudanças nem sempre planejadas (Hall, 1984). Para Cole (1985) a importância de uma perspectiva macropolítica de análise, e não somente das variáveis organizacionais, é fundamental para o entendimento do porque as organizações mudam e se reestruturam constantemente.

Os dados do grupo 2, quanto aos aspectos mais importantes da vida revelaram dois pontos que não apareceram com tanta significância no grupo de supervisores, que foram as importâncias do lazer e, principalmente no segundo momento, da religião.

Verbalizações como as emitidas pelo indivíduo 42,

ajudam a entender melhor os dados:

"Todos nós estamos muito preocupados, sem saber o que vai acontecer e se a gente vai estar empregado até o fim do ano. Ninguém passa informação de nada. Nem do que vai acontecer com a gente, nem o que vai acontecer com a empresa"

O indivíduo 47 afirma:

"Os homens de cima não fazem reunião com a gente, nem prá dizer das coisas boas, nem das coisas ruins. Não estão nem aí com os funcionários. Tem muita fofoca e boato de desligamento.(...) Estamos com medo".

Estas informações mostram empregados resistentes, desinformados e inseguros, quando comparados ao primeiro grupo, que embora vissem o trabalho com relativa importância em suas vidas, pareciam estar mobilizados no sentido de buscar outras fontes de prazer ou de conforto como a família, o lazer e a religião.

Para Harman & Hormann (1992) as empresas que quiserem modernizar-se deverão adotar, além de inovações tecnológicas, uma postura mais participativa, repassando todas as informações necessárias aos seus empregados, favorecendo o desenvolvimento dos mesmos, propiciando um trabalho mais significativo, onde as pessoas possam sentir-se contribuindo de alguma forma para suas vidas em geral.

Quanto às resistências, alguns dos ingredientes que podem contornar possíveis influências indesejadas nos indicadores de abertura à mudança, segundo Shirley (1976), são os relativos à abertura dos canais de comunicação, a participação e apoio da alta administração e tempo suficiente para o ajustamento necessário. Stoner (1985) aponta, dentre as fontes de resistência, a incerteza quanto as causas e efeitos

da mudança. Além disso, que o surgimento de resistências a uma inovação revela a existência de erros na proposta ou em sua divulgação.

Assim, o envolvimento dos empregados no processo de planejamento da mudança, a previsão de comportamentos resistentes e abordagem sistêmica são fatores que devem ser considerados no momento de implantação da mudança (Dellagnelo, 1990).

Convém ressaltar, que o grupo 2, no segundo momento, foi o que apresentou menor número na amostra entrevistada devido aos desligamentos provocados pela quebra do setor de acionamentos, onde estes estavam lotados. A questão do desemprego tem se revelado de modo assustador. Embora nem todas as pesquisas confirmem a necessidade de pânico, percebe-se que a sociedade industrial tende a redefinir os espaços de trabalho, através da automação, terceirização e de outras práticas inovativas (Bridges, 1995).

Para Blau (1971) alguma segurança no emprego, dentre outros requisitos são fundamentais para a manutenção da motivação dos empregados, envolvidos num processo de mudança.

Da mesma forma que o grupo 2, no grupo 3 também surge uma preocupação em relevar o lazer. Em contrapartida, os índices reservados ao trabalho são um pouco mais elevados, quando comparados com os do grupo anterior.

Uma explicação para esta diferença pode também ser encontrada na dinâmica da organização. A amostra do grupo 3, no segundo momento da coleta, estava sentindo-se muito mais necessária, enquanto força de trabalho, do que os membros do grupo anterior. Os membros deste grupo eram praticamente os únicos a produzirem a "todo vapor", já que por não estarem num

primeiro momento indicados para participarem das mudanças, continuavam fabricando tachas, percevejos e clips, ou seja, aqueles produtos sem forte concorrência externa e de maior aceitação no mercado. Como lembram Harman & Hormann (1992) a prestação de serviços significativos propicia também o sentimento de maior valorização do funcionário.

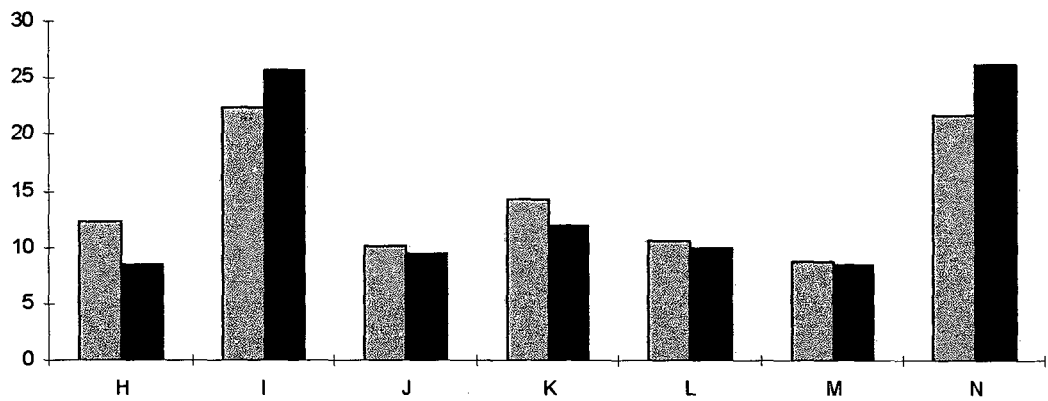
Convém ressaltar que as possibilidades dos dados não refletirem a realidade, principalmente nos grupos 1 e 3, deve ser considerada, dado o clima, principalmente no segundo momento, de insegurança e medo. Já os indivíduos do segundo grupo, não se mostraram com esta preocupação chegando a verbalizarem que os dados poderiam ser repassados na íntegra aos supervisores, inclusive com os nomes.

Segundo o indivíduo 44:

"Pior do que está, não vai ficar, por isso, podes falar o que tu quiseres".

Quando questionados no sentido de "explicar o que o trabalho significa" as respostas dos resultados e objetivos valorizados do trabalho foram as apresentadas nos gráficos a seguir.

GRÁFICO 6.1.5.AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AOS RESULTADOS
E OBJETIVOS DO TRABALHO - GRUPO 1



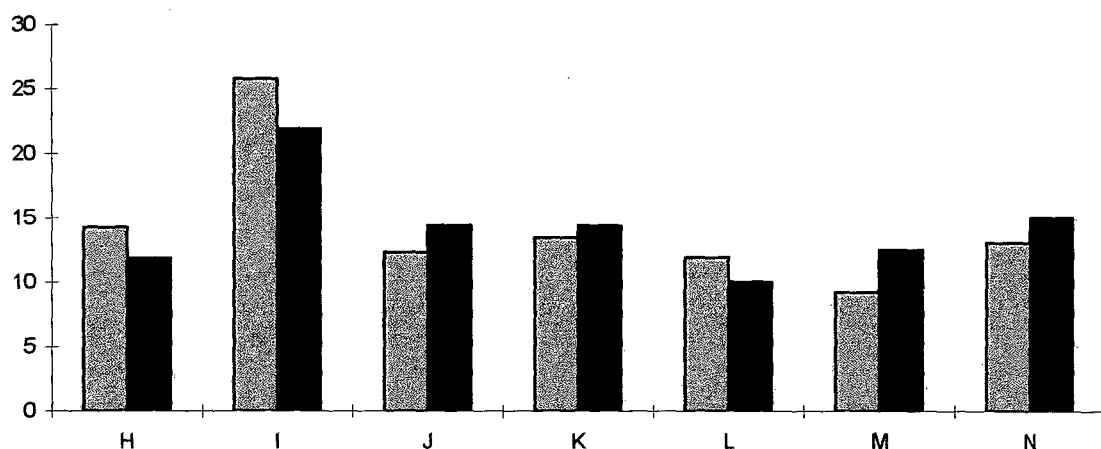
LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.5

LETRA	FRASES: O QUE O TRABALHO SIGNIFICA	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
H	O trabalho dá status e prestígio	12,23	8,38	11,01	6,95
I	O trabalho dá os rendimentos necessários	22,31	25,77	7,99	13,57
J	O trabalho mantém ocupado	10,08	9,38	8,47	9,64
K	O trabalho permite contato com pessoas	14,23	11,92	9,17	5,73
L	O trabalho é um modo de servir à sociedade	10,54	9,92	10,54	5,92
M	O trabalho é interessante	8,85	8,46	5,93	3,61
N	O trabalho proporciona auto realização	21,77	26,15	12,46	10,59

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de supervisores numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

O GRÁFICO 6.1.5 apresenta os dados do grupo de supervisores, onde pode-se constatar, nos dois momentos, uma predominância no fato do trabalho fornecer os rendimentos necessários e do trabalho proporcionar auto-realização, sendo os maiores percentuais obtidos no momento 2. Um outro dado curioso pode ser observado no item referente ao trabalho dar status e prestígio, onde percebe-se uma queda mais acentuada, se comparado com os demais itens.

GRÁFICO 6.1.6.AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AOS RESULTADOS
E OBJETIVOS DO TRABALHO - GRUPO 2



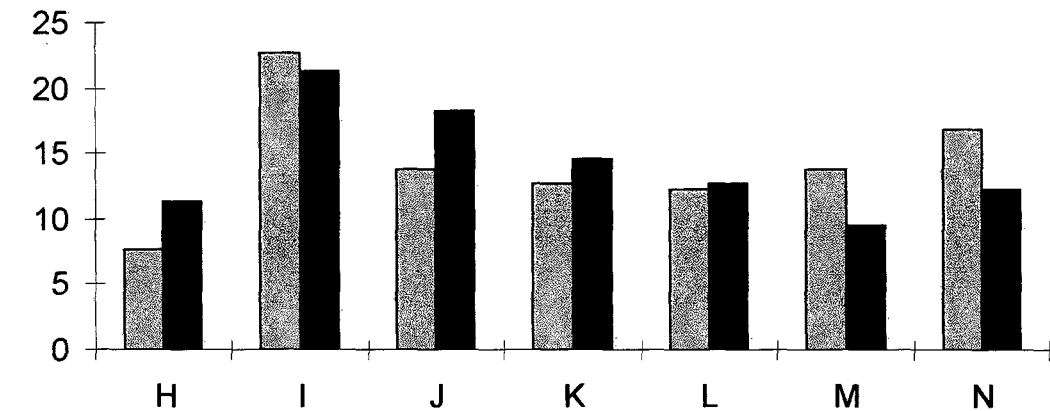
LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.6

LETRA	FRASES: O QUE O TRABALHO SIGNIFICA	MÉDIA	MÉDIA	D PADRÃO	D PADRÃO
		M1	M2	M1	M2
H	O trabalho dá status e prestígio	14,23	11,88	10,89	3,48
I	O trabalho dá os rendimentos necessários	25,77	21,88	15,30	8,64
J	O trabalho mantém ocupado	12,31	14,38	13,10	7,68
K	O trabalho permite contato com pessoas	13,46	14,38	8,41	5,27
L	O trabalho é um modo de servir à sociedade	11,92	10,00	8,89	2,50
M	O trabalho é interessante	9,23	12,50	7,56	5,00
N	O trabalho proporciona auto realização	13,08	15,00	8,89	7,07

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

O GRÁFICO 6.1.6, dos empregados do grupo 2, mostra como resultado relevante apenas que o trabalho fornece os rendimentos necessários. Interessante notar que o índice foi maior no momento 1, mas no segundo momento também superou as demais possibilidades de resposta. Pode-se perceber ainda, que o segundo item quanto ao significado do trabalho, no primeiro momento, foi o status e prestígio e no segundo momento foi a auto-relização.

GRÁFICO 6.1.7.AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AOS RESULTADOS
E OBJETIVOS DO TRABALHO - GRUPO 3



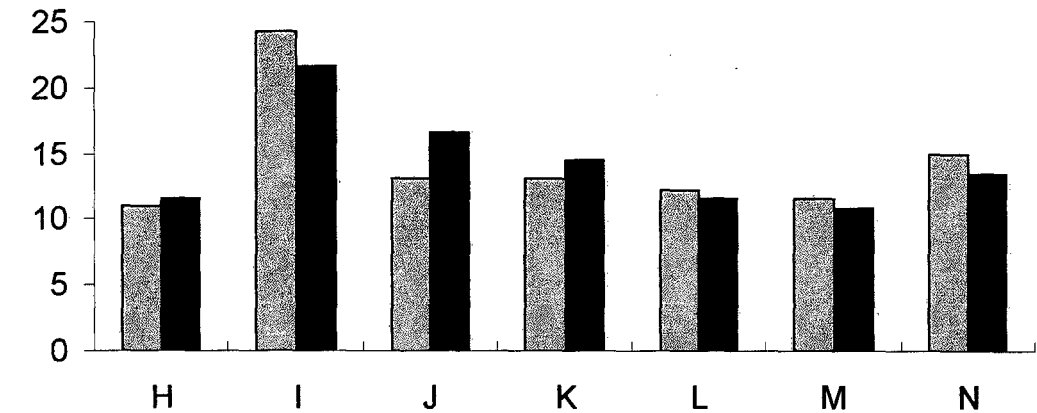
LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.7

LETRA	FRASES: O QUE O TRABALHO SIGNIFICA	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
H	O trabalho dá status e prestígio	7,69	11,36	5,76	6,43
I	O trabalho dá os rendimentos necessários	22,69	21,36	12,95	13,33
J	O trabalho mantém ocupado	13,85	18,18	9,23	12,11
K	O trabalho permite contato com pessoas	12,69	14,55	6,68	3,96
L	O trabalho é um modo de servir à sociedade	12,31	12,73	5,41	9,62
M	O trabalho é interessante	13,85	9,55	10,77	6,56
N	O trabalho proporciona auto realização	16,92	12,27	6,66	6,17

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

O GRÁFICO 6.1.7, acima, revela os resultados do grupo 3. Neste, embora os maiores índices tenham sido os relativos ao trabalho fornecendo os rendimentos necessários em ambos os momentos, percebe-se outros valores significativos tais como: auto-realização e o trabalho como algo que mantém ocupado, em atividade.

GRÁFICO 6.1.8.AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AOS RESULTADOS
E OBJETIVOS DO TRABALHO - GRUPO 4



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.8

LETRA	FRASES: O QUE O TRABALHO SIGNIFICA	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
H	O trabalho dá status e prestígio	10,96	11,58	9,30	5,39
I	O trabalho dá os rendimentos necessários	24,23	21,58	14,26	11,59
J	O trabalho mantém ocupado	13,08	16,58	11,36	10,64
K	O trabalho permite contato com pessoas	13,08	14,47	7,60	4,56
L	O trabalho é um modo de servir à sociedade	12,12	11,58	7,36	7,62
M	O trabalho é interessante	11,54	10,79	9,58	6,13
N	O trabalho proporciona auto realização	15,00	13,42	8,09	6,70

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

O GRÁFICO 6.1.8, acima, reúne os dados dos empregados, onde pode-se constatar a maior frequência no item salarial, seguidos, no primeiro momento, pela auto-realização e como forma de mantê-los ocupados, em atividade.

Analisando-se as respostas dos questionamentos relativos ao significado do trabalho, pode-se verificar, comparando os dados dos supervisores e dos empregados que o trabalho enquanto forma de sobrevivência, através do retorno salarial era, sem dúvida, um aspecto dos mais importantes para

o trabalhador desta organização. Outro dado esclarecedor foi que, principalmente, o grupo de supervisores viam no trabalho uma possibilidade de auto-realização.

Além das observações já relatadas quanto ao maior envolvimento dos supervisores na empresa em geral, o que poderia explicar o índice elevado do trabalho proporcionando auto-realização, a resposta do trabalho significar o fornecimento dos rendimentos necessários demonstra a necessidade de sobrevivência por meio do salário recebido ao final de cada mês. Desta forma, parece estar longe aquela realidade de ter um trabalho em si basicamente interessante onde os rendimentos seriam apenas mais uma recompensa por um trabalho executado, principalmente se for considerada a constatação de que a realidade brasileira, a exemplo de outras nações, distancia-se do pleno emprego, conforme já comentado anteriormente.

A compensação democrática e justa a todos os indivíduos da organização, deve fazer parte de um cabedal de indivíduos cruciais para o processo de transformação organizacional, mas as pessoas deverão sentir-se valorizadas, buscando de forma incessante a excelência, o que resultaria num trabalho significativo (Harman & Hormann, 1992).

O grupo 3, no momento dois, foi o único a revelar em seus resultados, uma elevação no índice relativo ao trabalho como forma de mantê-los ocupados, em atividade, enquanto que os percentuais dos itens relativos ao trabalho ser interessante e proporcionar auto realização encontraram-se rebaixados.

Uma possível explicação destes resultados pode ser o fato de que durante a segunda coleta de dados, enquanto vários empregados dos demais grupos estavam buscando o que fazer, os indivíduos deste grupo trabalhavam efetivamente para

dar conta da produção dos itens não prejudicados pela concorrência, conforme salientado anteriormente.

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

Objetivando caracterizar os aspectos intrínsecos da organização que refletem na medida de comprometimento, foram selecionadas para este trabalho as políticas de recursos humanos entendidas aqui como a percepção e avaliação da adequação das possibilidades de treinamento, promoção e remuneração; as relações internas como a centralização ou descentralização na tomada de decisões e o nível de coordenação inter e intra equipes de trabalho; e, as condições de trabalho onde tentou-se verificar o quanto o ambiente de trabalho era inseguro propiciando a ocorrência de acidentes e afetando a saúde física e mental do trabalhador.

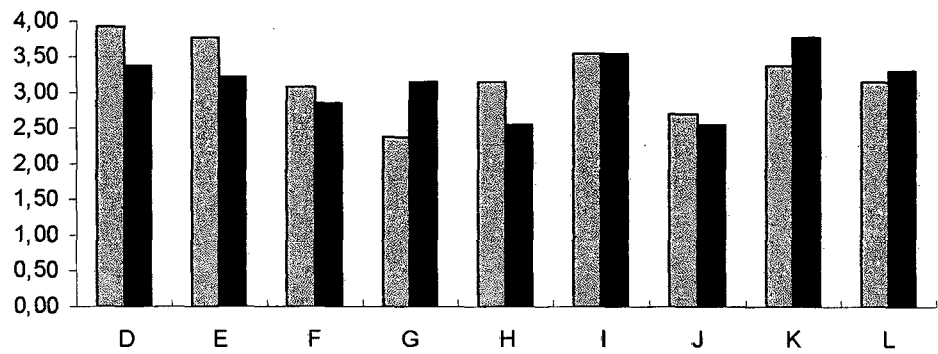
> Políticas de Recursos Humanos

Os gráficos apresentados abaixo, demonstram as médias por frase, grupo e momento das questões relativas a percepção e avaliação das possibilidades de treinamento, promoção e remuneração. Ressalta-se que nesta parte, para cada item os empregados tinham que responder obedecendo a uma escala que variava de 1 (discordo plenamente) até 5 (concordo plenamente).

No GRÁFICO 6.1.9, a seguir, pode-se verificar quanto as políticas de treinamento, que os supervisores concordaram quanto ao fato da organização ver o treinamento como forma de melhorar o desempenho e que tinham tido oportunidades de aprimorar as habilidades. No entanto, percebiam que a organização deixava a desejar quanto ao treinamento para trabalhos futuros. No momento dois, todos os

itens tiveram seus índices rebaixados.

GRÁFICO 6.1.9. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS - GRUPO 1



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.9

LETRA	FRASES: POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
D	O treinamento visto como forma de melhorar desempenho	3,92	3,38	0,62	0,84
E	Tenho tido oportunidades de aprimorar habilidades	3,77	3,23	0,89	1,05
F	Org. tem me treinado para trabalhos futuros	3,08	2,85	0,92	0,95
G	...Existe um sistema justo de promoções	2,38	3,15	0,62	0,86
H	...Oportunidades de crescimento e progresso na carreira	3,15	2,54	0,95	1,01
I	Org. se esforça para não perder seus empregados	3,54	3,54	0,84	0,93
J	...Cada profissional é remunerado pelas qualificações	2,69	2,54	1,07	1,39
K	Os salários não estão abaixo do mercado	3,38	3,77	0,62	1,12
L	Estou satisfeito com a remuneração	3,15	3,31	1,03	0,91

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de supervisores numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

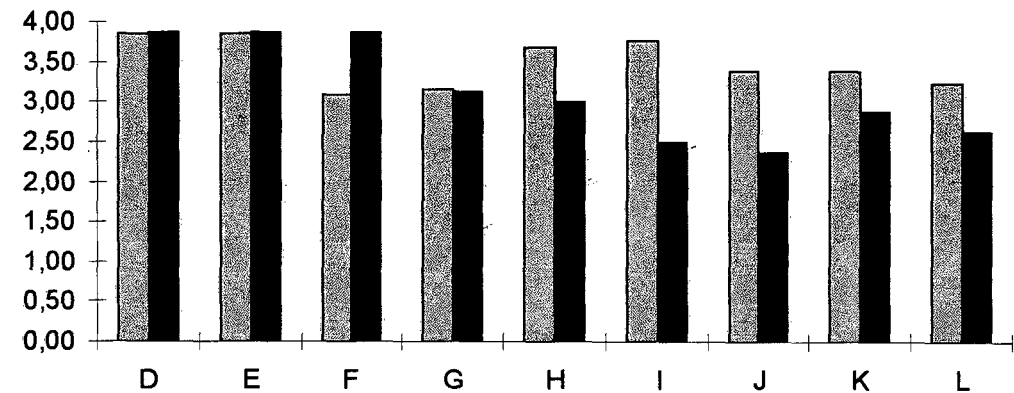
Ainda neste gráfico, quanto à política de promoção, constata-se que os supervisores concordaram que a empresa se esforçava para não perder seus empregados, embora o sistema de promoções e as oportunidades de crescimento e progresso na carreira deixassem a desejar.

Quanto à política de remuneração, o grande ponto negativo, segundo o grupo de supervisores, foi relativo a esta não ser condizente com a qualificação de cada profissional. Os demais itens como: o salário de acordo com a média de mercado e

a satisfação com o nível de remuneração encontraram-se satisfatórios, melhorando um pouco mais no momento 2.

O GRÁFICO 6.1.10, a seguir, revela a opinião dos membros do grupo 2, quanto as políticas de recursos humanos. Neste, pode-se perceber uma certa satisfação com as possibilidades de treinamento, com exceção, para o momento 1, no item que se refere a treinamentos para trabalhos futuros. Quanto as políticas de promoção e crescimento na carreira e as de remuneração, percebe-se um descontentamento acentuado apenas no momento 2.

GRÁFICO 6.1.10.AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS - GRUPO 2



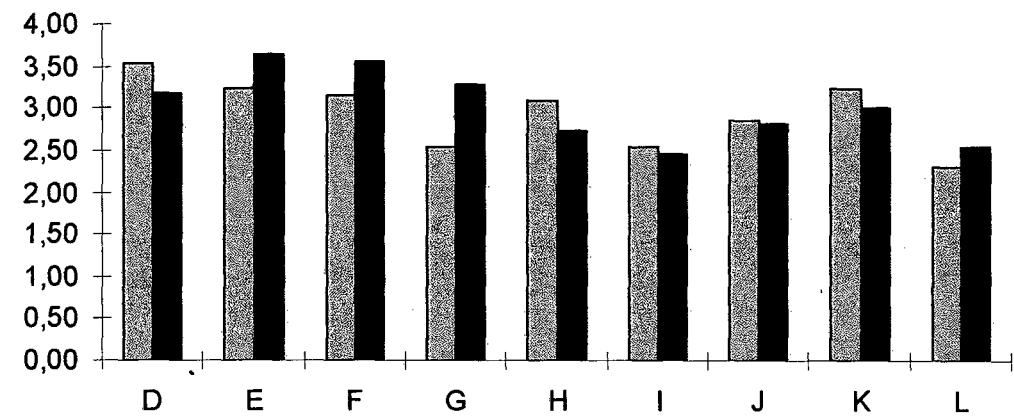
LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.10

LETRA	FRASES: POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
D	O treinamento visto como forma de melhorar desempenho	3,85	3,88	0,86	0,33
E	Tenho tido oportunidades de aprimorar habilidades	3,85	3,88	1,17	1,27
F	Org. tem me treinado para trabalhos futuros	3,08	3,88	0,92	1,27
G	...Existe um sistema justo de promoções	3,15	3,13	0,95	0,93
H	...Oportunidades de crescimento e progresso na carreira	3,69	3,00	0,99	1,12
I	Org. se esforça para não perder seus empregados	3,77	2,50	0,70	1,41
J	...Cada profissional é remunerado pelas qualificações	3,38	2,38	0,84	1,32
K	Os salários não estão abaixo do mercado	3,38	2,88	0,62	1,17
L	Estou satisfeito com a remuneração	3,23	2,63	0,80	1,11

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

No GRÁFICO 6.1.11, abaixo, que expressa a opinião do grupo 3, verifica-se alguma satisfação com as políticas de treinamento, melhorando um pouco no momento 2. Já as políticas de promoção e crescimento profissional, bem como as de remuneração, deixaram a desejar.

GRÁFICO 6.1.11.AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS - GRUPO 3



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.11

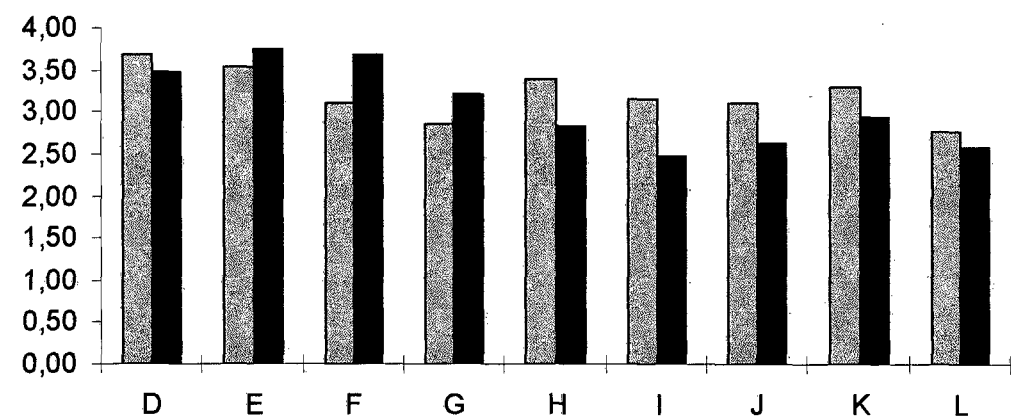
LETRA	FRASES: POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	MÉDIA	MÉDIA	D PADRÃO	D PADRÃO
		M1	M2	M1	M2
D	O treinamento visto como forma de melhorar desempenho	3,54	3,18	0,93	1,03
E	Tenho tido oportunidades de aprimorar habilidades	3,23	3,64	1,31	1,07
F	Org. tem me treinado para trabalhos futuros	3,15	3,55	1,10	0,99
G	...Existe um sistema justo de promoções	2,54	3,27	0,93	1,21
H	...Oportunidades de crescimento e progresso na carreira	3,08	2,73	0,83	1,13
I	Org. se esforça para não perder seus empregados	2,54	2,45	1,08	1,16
J	...Cada profissional é remunerado pelas qualificações	2,85	2,82	1,03	1,11
K	Os salários não estão abaixo do mercado	3,23	3,00	0,70	1,04
L	Estou satisfeito com a remuneração	2,31	2,55	0,91	1,23

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

O GRÁFICO 6.1.12, a seguir, resume as opiniões dos empregados (grupos 2 e 3), onde observa-se alguma satisfação quanto as políticas de treinamento, principalmente no momento

2. Os itens relativos as possibilidades de promoção e carreira e quanto as políticas de remuneração encontram-se na média ou abaixo desta.

GRÁFICO 6.1.12.AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS - GRUPO 4



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.12

LETRA	FRASES: POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	MÉDIA	MÉDIA	D PADRÃO	D PADRÃO
		M1	M2	M1	M2
D	O treinamento visto como forma de melhorar desempenho	3,69	3,47	0,91	0,88
E	Tenho tido oportunidades de aprimorar habilidades	3,54	3,74	1,28	1,16
F	Org. tem me treinado para trabalhos futuros	3,12	3,68	1,01	1,13
G	...Existe um sistema justo de promoções	2,85	3,21	0,99	1,10
H	...Oportunidades de crescimento e progresso na carreira	3,38	2,84	0,96	1,34
I	Org. se esforça para não perder seus empregados	3,15	2,47	1,10	1,27
J	...Cada profissional é remunerado pelas qualificações	3,12	2,63	0,97	1,22
K	Os salários não estão abaixo do mercado	3,31	2,95	0,67	1,10
L	Estou satisfeito com a remuneração	2,77	2,58	0,97	1,18

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

Examinando-se os dados apresentados, constata-se que para o grupo de supervisores tanto as reuniões quanto o treinamento fornecido para o grupo de facilitadores estava mobilizando o grupo, fazendo-os sentirem-se valorizados. Esta afirmativa pode ser reiterada quando observa-se os índices mais baixos no momento dois, ocasião onde as reuniões e o curso haviam sido encerrados.

As falas dos indivíduos 5 e 8 (momento 1) podem justificar a afirmativa acima:

"A empresa de um tempo para cá tem dado mais oportunidade de treinamento" .

"Até um tempo atrás não existia treinamento, hoje com o treinamento para o trabalho em células, tem sido melhor, e pode melhorar mais" .

Numa estrutura que pretende atuar com equipes de trabalho, as chefias e gerências devem ser preparadas para atuarem como facilitadores, capacitadores, desenvolvendo os empregados e suas habilidades, tornando-os capazes de realizar os processos (Hammer & Champy, 1994; Parker, 1994). E esta competência só poderá ser adquirida através do treinamento.

Em relação às políticas de promoção os resultados demonstraram que, embora a empresa pudesse se esforçar para não perder os empregados, o sistema de promoções e as possibilidades de progresso na carreira necessitavam de revisão.

As colocações dos indivíduos 1, 2 e 5, todos do primeiro momento, reforçam os dados quantitativos.

"Na situação atual não existem oportunidades de crescimento. Com a implantação das células e incremento da Área de Recursos Humanos, vai aumentar as possibilidades".

"O sistema de promoções da empresa é um ponto que está sendo revisto".

"A empresa está tentando se abrir para evoluir no sistema de promoções".

No que se refere às políticas de remuneração, o grupo 1 afirmou que esta não era compatível com a qualificação de cada profissional. Quanto aos demais itens, parece que havia uma certa satisfação.

As verbalizações a seguir, dos indivíduos 1, 2 e 8 no momento 1, apoiam os dados quantitativos e dão indícios de que talvez o nível de satisfação com o salário, quando comparado às demais empresas, poderia estar refletindo um desconhecimento da situação global do mercado, e até mesmo uma satisfação por ter uma remuneração ao final de cada mês.

"Não conheço o salário do mercado".

"O salário estava abaixo do mercado, mas foi feita a equiparação".

"Sei que na produção os profissionais não são remunerados de acordo com o que fazem. Foi feita uma pesquisa salarial, mas não passaram as informações prá todos. Não dá prá saber se os salários estão ou não de acordo com o mercado. Mas está bom, melhor menos que nada".

Este conformismo pode ser consequência do medo do desemprego estrutural - aquele produzido pela combinação de novas tecnologias com redução dos custos das empresas - onde os postos de trabalho fechados não são reabertos. Isto vem causando, há algum tempo, receio por parte dos trabalhadores (O QUE está havendo com seu emprego, 1996) levando-os, muitas vezes a aceitarem condições injustas de remuneração e trabalho.

Comparando-se as respostas do grupo anterior com o grupo 4, composto pelos empregados, pode-se observar que algumas se chocam.

Concernente aos dados de treinamento, os supervisores tiveram seus índices de médias rebaixados, no momento 2, talvez pela influência do término do curso e das reuniões. Este ponto, no entanto, parece não ter afetado os empregados, até porque estavam excluídos deste programa. Contudo, fica a dúvida de quais aspectos estariam influenciando o aumento dos índices de treinamento, no segundo momento do grupo 4. Pode-se sugerir, desta forma, que estes dados não refletiam a realidade, até por medo e insegurança conforme já observado.

Para que as organizações consigam desenvolver uma cultura mais favorável à mudança, Zarifian (apud Fleury, 1993) afirma que estas devem valorizar a aprendizagem e a inovação permanentes, favorecendo uma relação indivíduo-organização baseada no conhecimento e co-responsabilidade, dentre outros atributos. Fleury (1993) aponta que a presença de reconhecimento e respeito aos objetivos e potencialidade de cada um dos integrantes organizacionais favorece e estimula uma relação de compartilhamento de valores, objetivos e metas.

Quanto as questões relativas à remuneração e às possibilidades de crescimento profissional percebe-se uma insatisfação generalizada, com índices mais negativos no segundo momento, no grupo de empregados. Já no de supervisores embora com acentuada flutuação nas respostas, percebe-se que estes consideravam que a organização procurava se esforçar para não perder seus colaboradores, além de estarem, na época, um pouco mais satisfeitos com a remuneração.

As falas dos indivíduos 48, 50, 51 e 57, todos do terceiro grupo durante o primeiro momento da coleta, demonstra, de modo geral, as discordâncias quanto as políticas de recursos humanos.

"Trabalho demais e o salário não compensa. Sei que a empresa fez uma pesquisa em janeiro (1995), mas até agora não aconteceu nada. Acho que a empresa não jogou limpo. A empresa também não dá benefício como era antes".

"Sou responsável por uma área, mas só por boca. Não tenho nada registrado na carteira. Acho que as pessoas sobem nas costa dos outros. Algumas pessoas têm condições, mas outras não. É só da 'patota' deles. Acho que falta competência da gerência, do 'grandão', de reconhecer o trabalho da gente. Se existe oportunidade de crescer, não é meu caso".

"Não sei como anda o mercado e não sei se o salário está ou não na média".

"Aqui falta não é só treinamento, mas máquinas boas. Com a que trabalho não dá prá melhorar, mesmo que tivesse treinamento. Não dão valor práquilo que a gente faz e não dão chances de subir. Do salário só posso dizer que a responsabilidade é muita e a grana é pouca".

Analisando-se especificamente os dados do grupo 2, percebe-se que o item relativo ao treinamento para trabalhos futuros apresentou-se com média menor no momento um que no seguinte. Este dado talvez se explique pelo fato destes indivíduos estarem designados, naquela primeira ocasião, para trabalharem nas células, mas não estavam sendo treinados para adquirirem a polivalência necessária. Já no segundo momento, os remanescentes estavam sendo indicados para outras áreas, ajudando no que fosse preciso, recebendo assim novas instruções e responsabilidades, podendo ampliar suas habilitações.

A polivalência para Hammer & Champy (1994) é fundamental para o trabalho em equipe e necessita ser adquirida através de treinamentos onde os membros do grupo terão ao menos uma familiaridade básica com todas as etapas do processo produtivo. Parker (1994) afirma que o treinamento múltiplo facilita a flexibilidade de uma equipe aumentando as habilidades e por consequência a eficiência, a qualidade, a produtividade e a satisfação no trabalho.

Algumas condições que podem favorecer um clima favorável para a implantação de um trabalho em grupo, para Maximiano (1993), correspondem ao sentimento de equidade, de distribuição justa de esforços e recompensas e de alocação de pessoas considerando-se seus interesses, bem como a opinião daqueles com quem vão trabalhar.

Assim, considerando a forma pela qual estes indivíduos dos grupo 2 foram designados para atuarem nas células, a falta de opção de escolha, de esclarecimentos e informações relativas ao processo como um todo, levanta-se a dúvida do quanto as respostas que revelaram concordância com as políticas de recursos humanos, durante a primeira coleta, retratavam a realidade. Há de se considerar a grande resistência e desconfiança deste grupo quanto as mudanças, já comentadas.

A fala do indivíduo 28 reforça o fato.

"Na mesma seção dois ou três ganham mais que os outros. É difícil fazer um grupo com quem ganha mais que eu. Tem que melhorar o salário. Todo mundo tem que ganhar o mesmo salário".

Outro dado importante do grupo 2, foi o sentimento de desejar crescer e desenvolver-se percebido pela fala do indivíduo 36, também no primeiro momento.

"Quero fazer coisa diferente, ter chance. Se a empresa cresce eu também melhora".

O desenvolvimento pessoal num ambiente de equipe não equivale necessariamente ao crescimento na hierarquia, mas na busca do aprendizado constante, procurando apreender o processo como um todo (Hammer & Champy, 1994).

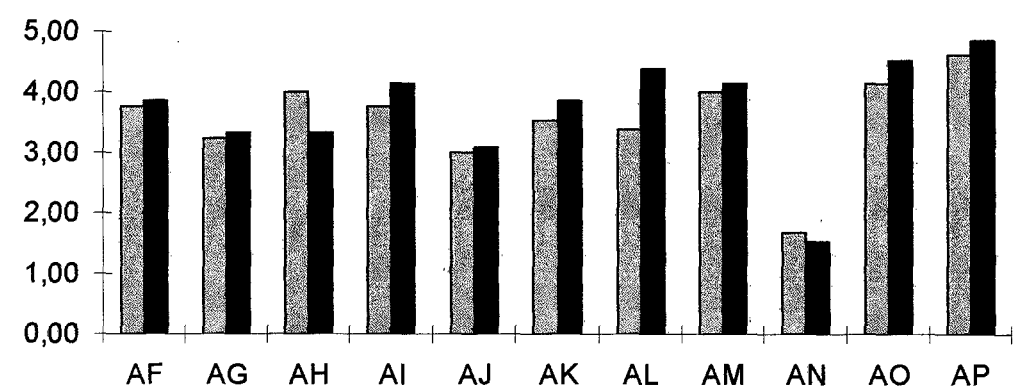
Para os profissionais da Área de Recursos Humanos, as alterações econômicas e políticas deveriam representar uma possibilidade destes pensarem em temas mais nobres, como treinamento, remuneração variável e qualidade de vida dos empregados, e não apenas em administrar salários (Gomes, 1995).

> Relações Internas e Condições de Trabalho

Ainda no sentido de caracterizar os aspectos intrínsecos da organização, os indivíduos foram questionados quanto as relações internas que compreendem a centralização nos níveis hierárquicos superiores, ou não, na tomada de decisões, além da realização do trabalho através da coordenação intra e inter equipes. Outro aspecto que foi levantado referia-se às condições de trabalho, incluindo-se dados acerca do ambiente de trabalho que poderiam afetar a saúde física e mental do trabalhador.

Os dados referentes a estes aspectos que caracterizam a organização estão representados nos gráficos a seguir. Nesta parte, os indivíduos responderam considerando códigos que variaram de 1 (nunca) até 5 (sempre).

GRÁFICO 6.1.13. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS RELAÇÕES INTERNAS E AS CONDIÇÕES DE TRABALHO - GRUPO 1



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.13

LETRA	FRASES: RELAÇÕES INTERNAS E CONDIÇÕES DE TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
AF	As pessoas em meu grupo trabalham bem em equipe	3,77	3,85	1,05	0,95
AG	Em meu grupo, ... planejamento e coordenação de esforços	3,23	3,31	0,80	0,82
AH	...pessoas diferentes departamentos... trabalham eficientemente	4,00	3,31	0,78	0,91
AI	...oportunidade de participar das decisões que afetam o trabalho	3,77	4,15	0,89	0,66
AJ	Eu não gostaria de dizer mais sobre meu trabalho	3,00	3,08	1,30	1,21
AK	Não trabalho em ambientes fisicamente perigosos	3,54	3,85	1,50	1,03
AL	Trabalho em ambientes saudáveis	3,38	4,38	1,44	0,63
AM	Meu trabalho não exige muito fisicamente	4,00	4,15	1,11	0,77
AN	Meu trabalho não exige muito mentalmente	1,69	1,54	1,07	0,50
AO	Não sinto problemas de saúde... condições de trabalho	4,15	4,54	0,86	0,63
AP	Não ocorreram acidentes....afastar do trabalho	4,62	4,85	0,84	0,36

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de supervisores numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

O GRÁFICO 6.1.13 apresenta em seus três primeiros itens dados referentes ao trabalho intra e inter equipes. A opinião dos supervisores revelou uma condição de moderada a boa nestes aspectos, com uma ligeira queda, no segundo momento, quanto ao fato das pessoas das diferentes seções nem sempre conseguirem realizar seus trabalhos de modo eficiente, sem que uns atrapalhassem os outros.

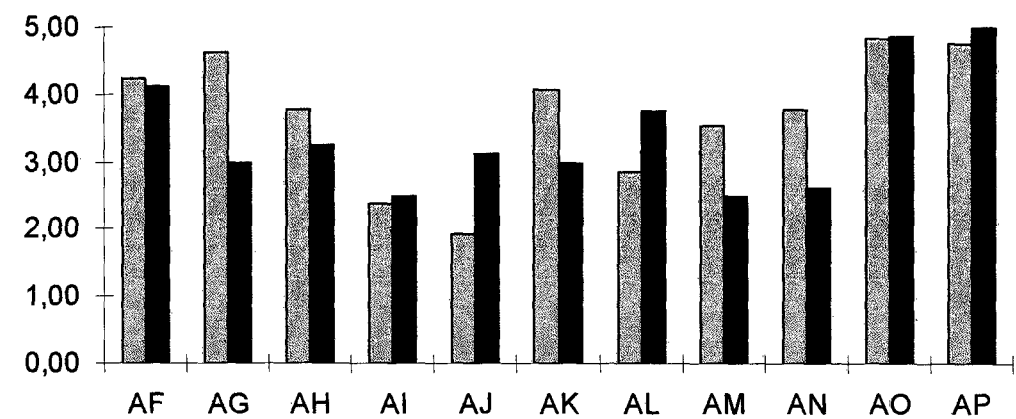
Os dois itens seguintes mostram dados referentes à tomada de decisões. Neste sentido, pode-se observar que os supervisores estavam satisfeitos com a oportunidade de participarem das decisões que afetavam seu trabalho. De modo geral, não sentiam muita necessidade de poder dizer mais, quando houvesse decisões sobre sua área de atuação.

Os seis últimos itens deste gráfico representam as condições de trabalho percebidas pelos supervisores. Observa-se que nem sempre trabalhavam em ambientes fisicamente perigosos, de modo geral saudável e sem exigência de esforço físico. Em decorrência, não apresentavam problemas de saúde derivados destas condições e não foram vítimas de acidentes de trabalho. Sentiam-se, no entanto, exigidos mentalmente no exercício das funções.

As respostas do grupo 2 aparecem no GRÁFICO 6.1.14, a seguir. Os três itens referentes ao trabalho em equipe mostram que, no momento 1, os integrantes do grupo trabalhavam bem em equipe, utilizavam seu tempo de forma eficiente coordenando esforços para atingirem a produção e, quase frequentemente, conseguiam trabalhar com as demais seções da fábrica sem atrapalharem-se mutuamente. Contudo, no segundo momento, houve uma queda nestes itens.

Quanto às questões sobre a tomada de decisão, percebe-se que raramente ou poucas vezes estes indivíduos eram chamados a participar e expressar suas opiniões acerca do andamento da organização.

GRÁFICO 6.1.14. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS RELAÇÕES INTERNAS E AS CONDIÇÕES DE TRABALHO - GRUPO 2



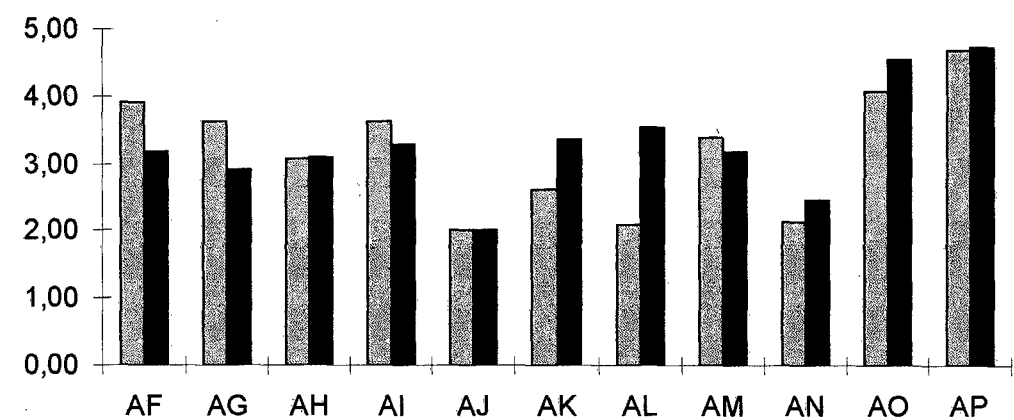
LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.14

LETRA	FRASES: RELAÇÕES INTERNAS E CONDIÇÕES DE TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
AF	As pessoas em meu grupo trabalham bem em equipe	4,23	4,13	1,05	0,93
AG	Em meu grupo, ... planejamento e coordenação de esforços	4,62	3,00	0,49	1,12
AH	...pessoas diferentes departamentos... trabalham eficientemente	3,77	3,25	1,12	1,30
AI	...oportunidade de participar das decisões que afetam o trabalho	2,38	2,50	1,39	1,22
AJ	Eu não gostaria de dizer mais sobre meu trabalho	1,92	3,13	1,07	1,05
AK	Não trabalho em ambientes fisicamente perigosos	4,08	3,00	1,14	1,22
AL	Trabalho em ambientes saudáveis	2,85	3,75	1,35	0,97
AM	Meu trabalho não exige muito fisicamente	3,54	2,50	1,60	1,12
AN	Meu trabalho não exige muito mentalmente	3,77	2,63	1,37	1,22
AO	Não sinto problemas de saúde... condições de trabalho	4,85	4,88	0,36	0,33
AP	Não ocorreram acidentes....afastar do trabalho	4,77	5,00	0,42	0,0

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

Em relação às condições de trabalho, observa-se que os integrantes deste grupo, em mais ou menos a metade das vezes, não atuavam em ambientes perigosos e, de certa forma, saudáveis. As exigências físicas e mentais pareciam ser um pouco mais frequentes no momento 1, quando comparado ao momento seguinte. Entretanto, afirmaram que não sentiam problemas de saúde decorrentes das condições de trabalho e não ocorreram acidentes que os levaram a afastar-se do trabalho.

GRÁFICO 6.1.15. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS RELAÇÕES INTERNAS E AS CONDIÇÕES DE TRABALHO - GRUPO 3



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.15

LETRA	FRASES: RELAÇÕES INTERNAS E CONDIÇÕES DE TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
AF	As pessoas em meu grupo trabalham bem em equipe	3,92	3,18	1,33	1,47
AG	Em meu grupo, ... planejamento e coordenação de esforços	3,62	2,91	1,44	1,08
AH	...pessoas diferentes departamentos... trabalham eficientemente	3,08	3,09	1,33	1,24
AI	...oportunidade de participar das decisões que afetam o trabalho	3,62	3,27	1,21	1,13
AJ	Eu não gostaria de dizer mais sobre meu trabalho	2,00	2,00	1,18	1,21
AK	Não trabalho em ambientes fisicamente perigosos	2,62	3,36	1,60	1,37
AL	Trabalho em ambientes saudáveis	2,08	3,55	1,69	1,37
AM	Meu trabalho não exige muito fisicamente	3,38	3,18	1,27	1,19
AN	Meu trabalho não exige muito mentalmente	2,15	2,45	1,17	1,30
AO	Não sinto problemas de saúde... condições de trabalho	4,08	4,55	1,07	0,50
AP	Não ocorreram acidentes....afastar do trabalho	4,69	4,73	0,61	0,44

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

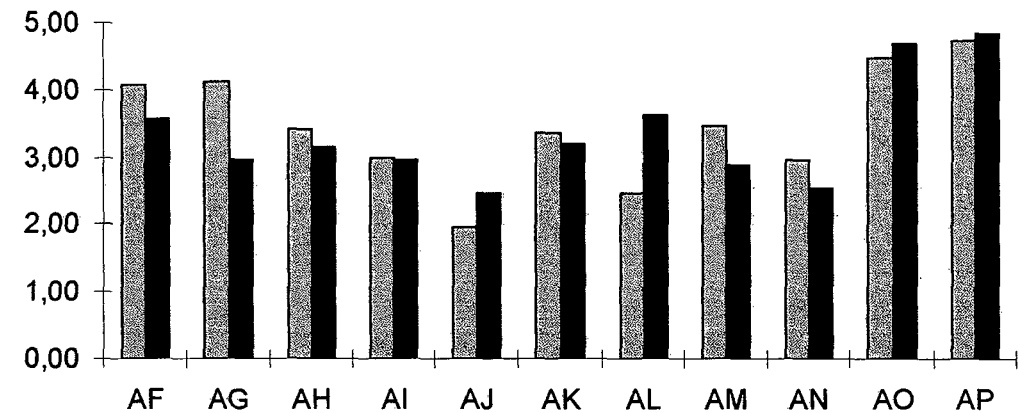
No GRÁFICO 6.1.15, os indivíduos do grupo 3 parecem ter trabalhado um pouco mais frequentemente, e com eficácia, em equipe, no primeiro momento do que no momento 2, onde esta forma de organização do trabalho foi raramente utilizada, ou não chegou a ser eficiente.

Os itens relativos à tomada de decisão revelam, uma vez mais, que embora em mais ou menos a metade das vezes os empregados tinham tido oportunidades de participar das decisões, eles gostariam de poder dizer mais, quando houvesse decisões sobre o seu trabalho.

As condições de trabalho desta amostra denota um ambiente físico pouco perigoso e relativamente saudável, com índices mais favoráveis no momento 2. A exigência de esforço físico ocorria mais ou menos a metade das vezes. Em contrapartida, a exigência mental era mais frequente.

O GRÁFICO 6.1.16, a seguir, mostra os resultados do grupo 4, composto pelos empregados, onde se evidenciaram os seguintes pontos: 1- o trabalho em equipe era mais frequente no momento da primeira coleta se comparado ao segundo momento; 2- a participação na tomada de decisão era reduzida, e com frequência eles gostariam de poder dizer mais; 3- o ambiente físico de trabalho era de certa forma perigoso, porém mais saudável no momento 2; 4- existia uma certa exigência física e mental; 5- o nível de doenças e de acidentes decorrentes do ambiente de trabalho não eram muito expressivos.

GRÁFICO 6.1.16. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO ÀS RELAÇÕES INTERNAS E AS CONDIÇÕES DE TRABALHO - GRUPO 4



0

LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.16

LETRA	FRASES: RELAÇÕES INTERNAS E CONDIÇÕES DE TRABALHO	MÉDIA		D PADRÃO	
		M1	M2	M1	M2
AF	As pessoas em meu grupo trabalham bem em equipe	4,08	3,58	1,21	1,35
AG	Em meu grupo, ... planejamento e coordenação de esforços	4,12	2,95	1,19	1,10
AH	...pessoas diferentes departamentos... trabalham eficientemente	3,42	3,16	1,28	1,27
AI	...oportunidade de participar das decisões que afetam o trabalho	3,00	2,95	1,44	1,23
AJ	Eu não gostaria de dizer mais sobre meu trabalho	1,96	2,47	1,13	1,27
AK	Não trabalho em ambientes fisicamente perigosos	3,35	3,21	1,57	1,32
AL	Trabalho em ambientes saudáveis	2,46	3,63	1,57	1,22
AM	Meu trabalho não exige muito fisicamente	3,46	2,89	1,45	1,21
AN	Meu trabalho não exige muito mentalmente	2,96	2,53	1,51	1,27
AO	Não sinto problemas de saúde... condições de trabalho	4,46	4,68	0,89	0,46
AP	Não ocorreram acidentes....afastar do trabalho	4,73	4,84	0,52	0,36

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

Ao proceder um exame minucioso dos dados, pode-se verificar, ao comparar os resultados dos grupos dos supervisores com o de empregados, que quanto a eficácia na coordenação do trabalho inter e intra equipes, os primeiros trabalhavam em equipe com maior frequência e realizavam suas tarefas com membros de outras seções, o que não ocorria no grupo de empregados. Em contrapartida, estes últimos, principalmente do grupo 2, saíam-se melhor, especialmente no

primeiro momento da coleta, atuando em equipe dentro do seu grupo de trabalho.

As empresas em resposta aos incentivos e necessidades dos clientes, estão reagrupando e recompondo o trabalho fragmentado por Smith e Ford a anos atrás, através das equipes de processo (Hammer & Champy, 1994). Maximiano (1993) e Parker (1994), concordam com o fato de que à medida que as organizações se envolvem com o movimento da qualidade, descobrem a importância de aproveitarem o esforço colaborativo proporcionado pelas equipes.

Atentando-se para as diferenças quanto a estruturação dos trabalhos nas equipes dos supervisores e na dos empregados pode-se dizer que os resultados se justificam. Ou seja, os membros da equipe de supervisão eram procedentes de seções distintas da organização e vinham trabalhando desta forma por mais de um ano.

O trabalho sequencial individual e parcelado tem sido substituído pela tecnologia de grupo (Hammer & Champy, 1994; Parker, 1994; Maximiano, 1993). Este modelo de organização de trabalho prevê indivíduos organizados em grupos, polivalentes e auto-controlados, distribuídos em grupos autônomos, células, ilhas de produção, grupos paralelos, sistema sociotécnico, entre outras denominações (Maximiano, 1993).

Por outro lado, os empregados, em particular do segundo grupo, vinham atuando de forma similar à uma equipe, como uma espécie de treinamento para efetivação posterior. Entretanto, alguns deles tinham dúvidas se conseguiriam atingir as metas propostas. A verbalização do funcionário 28, revela que:

"Nunca trabalhamos em grupo. Não dá prá saber se vai dar certo ou não".

O modelo dos grupos coloca uma série de desafios e de cuidados a serem tomados na organização que o adota. A empresa estruturada nos moldes tradicionais passa por uma transformação radical. Fleury (1993) lembra que a tendência é de preservar os valores básicos e as relações de poder vigentes determinados pelos padrões culturais da organização. Maximiano (1993) aponta dentre as dificuldades, o fato de que os trabalhadores vêm sendo habituados a executarem tarefas rotineiras e repetitivas que não exigem todas as potencialidades que possuem. Desta forma, para implantar esta mudança faz-se necessário investimentos em retreinamentos e aquisição de novas habilidades, além de sensibilização e toda informação necessária.

Através das verbalizações de dois indivíduos do terceiro grupo pode-se perceber que os trabalhos em equipe nem sempre eram satisfatórios e voluntários. No entanto, as maiores dificuldades ocorreram no segundo momento da coleta.

O indivíduo 51, observa que a cooperação nem sempre era espontânea:

"Fomos obrigados a cooperar e trabalhar junto, porque senão caia todo mundo em cima da gente".

Para o indivíduo 50:

"Difícil trabalhar em grupo, trabalho mais sozinho".

Maximiano (1993) ressalta que os grupos de trabalho precisam aprender a conviver com novas condições como o planejamento, controle, qualidade que antes estavam separadas da execução. Lembra também que o papel de supervisor precisa ser redefinido. Parker (1994) aponta que na nova estrutura os supervisores e gerentes aprenderão e planejarão qualidade deixando de atuarem como controladores e passarão a ser instrutores (Hammer & Champy, 1994). Desta forma, a imposição da mudança poderá trazer efeitos colaterais como o eletrochoque traz aos pacientes a ele submetido, causando convulsões, confusões, perda de memória e inabilidade para novas informações, sem contudo atingir completamente o objetivo.

Concernente à tomada de decisões, a diferença entre o nível de satisfação dos supervisores se comparado ao dos empregados, foi acentuada. Está claro, que a satisfação dos primeiros era devido ao fato destes estarem envolvidos no processo de mudança da organização, pois mesmo sem a ocorrência das reuniões com os consultores, eles ainda estavam trabalhando para reerguer a empresa.

Durante o processo de resolução de problemas organizacionais, criam-se novos problemas, gerando um aprendizado que influencia a forma através da qual a organização encara novos desafios (Blau & Scott, 1977). Mas, além de alterar as organizações Bertero (1976) assinala que a introdução de uma mudança deve propor a prática da descentralização na tomada de decisão, com o objetivo de reduzir ao máximo a ansiedade, o autoritarismo, a alienação e os conflitos latentes ou não entre indivíduo e a organização.

A fala apresentada a seguir, do indivíduo 10 (momento 1) pode elucidar a interpretação.

"Há pouco tempo atrás, um pouco antes das reuniões e depois que começou estas reuniões, melhorou muito. Antes a gente não tinha acesso à gerência, nem sabia da situação financeira da empresa. Quando a gente (da fábrica) entrava na área administrativa o pessoal chegava a olhar feio, até reclamar. Agora a gente tem liberdade. As reuniões entre os encarregados são muito boas e servem para discutir os problemas do setor de acionamento".

No entanto, no grupo 2 as decisões encontravam-se distantes daqueles que executavam as tarefas, denunciando a centralização nos níveis hierárquicos superiores, impedindo os trabalhadores de participarem mais amplamente.

O indivíduo 28 revela em sua fala esta característica.

"É bom falar pouco, porque tu podes ficar queimado".

E também no terceiro grupo, pode-se perceber que a centralização das decisões nos níveis superiores, ficou novamente confirmada. A fala dos indivíduos de 48 e 56 (momento 1) justificam a afirmativa.

"Gostaria de poder dizer mais, mas eles não me perguntam".

"Não posso fazer nada porque não participo das reuniões e não sei o que acontece. Se for para a empresa melhorar acho que tudo é importante. Mas como não participo de nada não posso falar muita coisa. Se a empresa acha que os funcionários são bons prá ajudar então deviam falar prá gente o que está acontecendo. Então estou esperando prá vê o que acontece."

As falas dos empregados contrariam completamente o novo paradigma de descentralização a ser adotado, onde as pessoas que obedeciam as instruções, devem fazer opções e tomar decisões (Hammer & Champy, 1994). Os autores salientam que os trabalhadores necessitam ser suficientemente educados para tomarem decisões, pois somente através da educação, e não apenas do treinamento, poder-se-á aumentar a visão e compreensão do "porquê" de um determinado processo.

Referente às condições de trabalho, percebe-se que não houve grande variação nos resultados quanto ao grupo a que os empregados pertenciam.

Ambos consideravam o ambiente um pouco perigoso, porém relativamente saudável, principalmente no segundo momento. Quanto as exigências de esforço físico e mental percebeu-se uma diferença dado que os supervisores consideraram seu trabalho mais cansativo mental do que fisicamente. Os empregados, por outro lado, perceberam um certo esforço físico e mental. Os dois grupos não apresentaram problemas de saúde decorrentes do ambiente, nem sofreram graves acidentes de trabalho.

Pode-se afirmar que a exigência de esforço mental era esperada para a função de chefia, principalmente numa organização que separava os que pensavam dos que executavam, priorizando assim, a visão mecanicista dos trabalhadores do chão de fábrica. Em contrapartida, na visão dos empregados a exigência do esforço mental refletia a necessidade de estarem constantemente vigiando a máquina.

A proposta de trabalho a ser implementada previa o trabalho em equipes, que mais do que supervisores que projetam, distribuem, supervisionam, monitoram, controlam e verificam o trabalho, necessitam de instrutores, que auxiliam na solução dos problemas do grupo (Hammer & Champy, 1994). Assim, a administração participativa altera o modelo de gerência baseado na separação dos que pensam e comandam de um lado, e os que obedecem e executam de outro (Maximiano, 1993).

Uma organização que se propõe a desenvolver uma cultura mais favorável à mudança, para Fleury (1993), deve romper com o taylorismo que priorizava o homem como complemento da máquina, desempenhando funções mecânicas, repetitivas, fragmentadas e de vigilância.

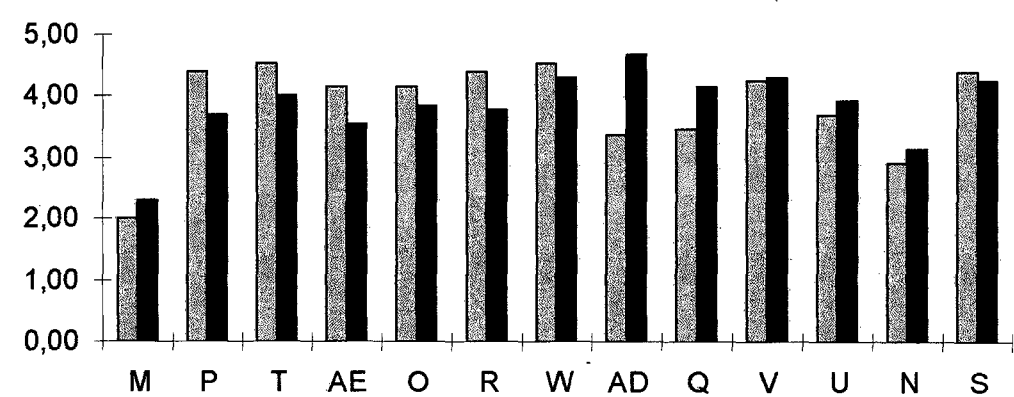
CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

> Escopo do Trabalho

Este item combina algumas dimensões que são importantes para caracterizar o nível de significância do trabalho desempenhado, e, neste sentido os indivíduos foram questionados sobre o quão distante seu trabalho estava da rotina; se lhes era permitido terem uma visão completa do trabalho, realizando-o do início ao fim; se tinham autonomia para escolherem os procedimentos que seriam adotados para a realização de suas atividades; e, se recebiam retroalimentação sobre o seu desempenho, por intermédio de outras pessoas, ou por meio do resultado de seu trabalho.

Os gráficos exibidos a seguir, ilustram as médias de respostas para cada frase das dimensões apresentadas acima, sendo que os indivíduos tiveram que escolher segundo uma escala de 1 (nunca) a 5 (sempre).

GRÁFICO 6.1.17. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO ESCOPO DO TRABALHO- GRUPO 1



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.17

LETRA	FRASES: ESCOPO DO TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
M	Recebo informações do supervisor sobre meu desempenho	2,00	2,31	1,24	1,20
P	...oportunidade descobrir quão bem ...fazendo meu trabalho	4,38	3,69	0,74	1,26
T	Sei se estou realizando bem ou mal as minhas tarefas	4,54	4,00	0,50	1,04
AE	Os padrões de desempenho estão bem definidos	4,15	3,54	0,86	1,15
O	Tenho oportunidade de completar o trabalho que começo	4,15	3,85	0,86	0,66
R	...oportunidade realizar trabalho do começo ao fim	4,38	3,77	0,49	0,89
W	Vejo minhas tarefas em toda sua amplitude	4,54	4,31	0,84	0,82
AD	Tenho clareza sobre minhas responsabilidades no trabalho	3,38	4,69	1,55	0,46
Q	Sou capaz de realizar o trabalho independentemente de outros	3,46	4,15	1,39	0,95
V	Tenho permissão para realizar meu trabalho por conta própria	4,23	4,31	0,89	0,46
U	Meu trabalho é variado	3,69	3,92	1,07	1,00
N	Minhas tarefas não são repetitivas	2,92	3,15	1,07	1,10
S	... oportunidade de fazer uma quantidade de tarefas diferentes	4,38	4,23	0,62	0,70

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de supervisores numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

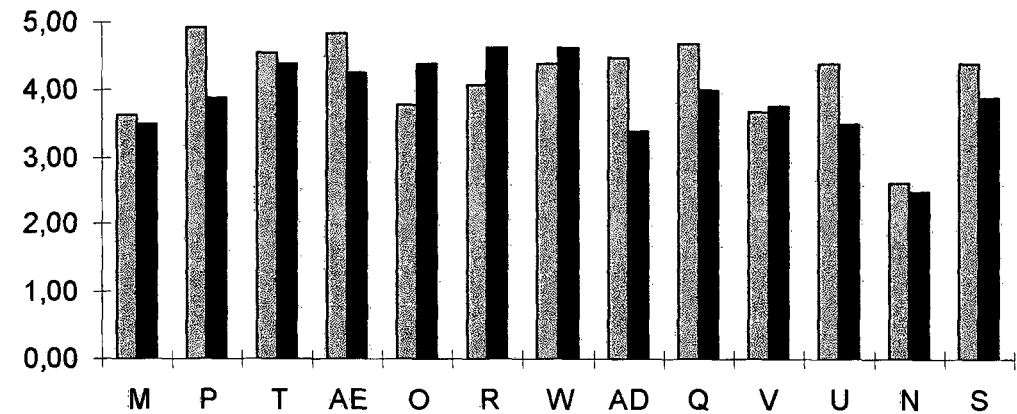
O GRÁFICO 6.1.17 demonstra os resultados do grupo 1, dos supervisores. Os quatro primeiros itens referem-se ao recebimento de feedback. Nestes, não se evidenciaram grandes variações quanto aos momentos de coleta e, ficou muito evidente que existia uma falha acentuada quanto a retroalimentação por parte do superior (no caso, o gerente executivo). Os integrantes deste grupo afirmaram que frequentemente tinham oportunidades de descobrirem se estavam realizando bem ou mal suas tarefas. Estas possibilidades foram facilitadas porque existiam padrões de desempenho bem definidos.

Os quatro itens seguintes revelam o grau de identidade dos supervisores quanto às suas tarefas. Os dados mostram que não houveram grandes variações entre os momentos da coleta e que estes tinham, frequentemente, condições de completar as tarefas que começavam, realizando um trabalho do seu começo ao fim. Denota-se ainda que viam suas tarefas em toda sua amplitude, mas, no primeiro momento da coleta, ainda não tinham suficiente clareza sobre suas responsabilidades no trabalho.

Quanto à autonomia, pode-se observar que os supervisores tinham, com certa frequência, permissão para realizarem suas tarefas por conta própria, e também mostraram-se capazes de executar seu trabalho independentemente dos outros.

Em relação às variedades das tarefas, apresentadas nos três últimos itens, percebe-se sem variações quanto aos momentos, que as respostas concentraram-se em mais ou menos a metade das vezes e frequentemente, denotando que o trabalho era um tanto variado.

GRÁFICO 6.1.18. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO ESCOPO DO TRABALHO- GRUPO 2



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.18

LETRA	FRASES: ESCOPO DO TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
M	Recebo informações do supervisor sobre meu desempenho	3,62	3,50	1,44	1,12
P	...oportunidade descobrir quão bem ...fazendo meu trabalho	4,92	3,88	0,27	0,78
T	Sei se estou realizando bem ou mal as minhas tarefas	4,54	4,38	0,75	1,32
AE	Os padrões de desempenho estão bem definidos	4,85	4,25	0,36	0,83
O	Tenho oportunidade de completar o trabalho que começo	3,77	4,38	1,62	1,11
R	...oportunidade realizar trabalho do começo ao fim	4,08	4,63	1,54	0,70
W	Vejo minhas tarefas em toda sua amplitude	4,38	4,63	0,92	0,48
AD	Tenho clareza sobre minhas responsabilidades no trabalho	4,46	3,38	1,15	1,49
Q	Sou capaz de realizar o trabalho independentemente de outros	4,69	4,00	0,46	1,00
V	Tenho permissão para realizar meu trabalho por conta própria	3,69	3,75	1,59	1,30
U	Meu trabalho é variado	4,38	3,50	0,92	1,12
N	Minhas tarefas não são repetitivas	2,62	2,50	1,27	1,22
S	... oportunidade de fazer uma quantidade de tarefas diferentes	4,38	3,88	0,92	1,05

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

O GRÁFICO 6.1.18 apresenta os dados do grupo 2. Pode-se perceber em relação ao feedback que os empregados apresentaram um índice de retroalimentação um pouco mais significativo, mas que ainda não ocorria com frequência. O feedback acontecia de modo mais efetivo e reiterado, embora com alguma variação nos momentos da coleta, por intermédio do resultado das tarefas, até porque no momento 1 os padrões de desempenho estavam bem definidos.

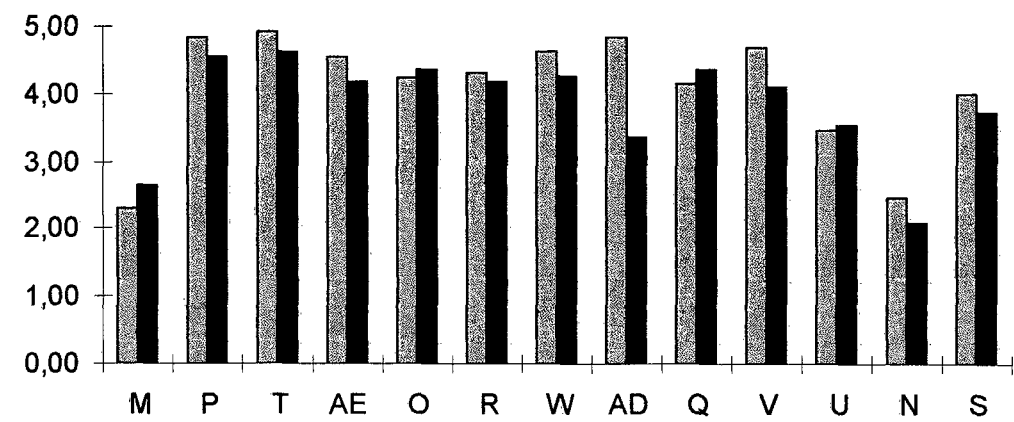
Quanto à identidade em relação as tarefas, o grupo 2 apresenta os maiores índices no segundo momento, embora os resultados do primeiro momento também denotem uma certa frequência quanto as possibilidades de executar um trabalho completo e ver suas tarefas em toda amplitude. Percebe-se ainda que as responsabilidades no trabalho estavam muito mais claras no primeiro que no segundo momento da coleta de dados.

Este grupo apresentou na dimensão autonomia índices elevados quando questionados sobre a possibilidade de realizar o trabalho independente dos outros. Em contrapartida, somente um pouco mais da metade das vezes eles tinham permissão para realizarem o trabalho por conta própria.

Quanto as possibilidades deste grupo executarem tarefas variadas, percebe-se pelo gráfico que, no momento 1, esta condição era mais frequente que na segunda coleta. Ainda quanto este ponto, parece ter ocorrido engano ou contradição, já que afirmaram também executar raramente, ou mais ou menos a metade das vezes, tarefas não repetitivas.

O GRÁFICO 6.1.19, a seguir, demonstra os dados do grupo 3. Este, em relação ao feedback, parecem tê-lo obtido principalmente através dos resultados de suas tarefas, pois conseguiam saber se estavam realizando bem ou mal suas atividades, com muita frequência. No entanto, a retroalimentação vinda do superior imediato deixava a desejar.

GRÁFICO 6.1.19. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO ESCOPO DO TRABALHO- GRUPO 3



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.19

LETRA	FRASES: ESCOPO DO TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
M	Recebo informações do supervisor sobre meu desempenho	2,31	2,64	1,43	1,55
P	...oportunidade descobrir quão bem ...fazendo meu trabalho	4,85	4,55	0,36	0,66
T	Sei se estou realizando bem ou mal as minhas tarefas	4,92	4,64	0,27	0,48
AE	Os padrões de desempenho estão bem definidos	4,54	4,18	0,75	0,72
O	Tenho oportunidade de completar o trabalho que começo	4,23	4,36	1,31	1,15
R	...oportunidade realizar trabalho do começo ao fim	4,31	4,18	1,07	1,19
W	Vejo minhas tarefas em toda sua amplitude	4,62	4,27	0,62	0,44
AD	Tenho clareza sobre minhas responsabilidades no trabalho	4,85	3,36	0,36	1,72
Q	Sou capaz de realizar o trabalho independentemente de outros	4,15	4,36	1,23	0,64
V	Tenho permissão para realizar meu trabalho por conta própria	4,69	4,09	0,46	1,08
U	Meu trabalho é variado	3,46	3,55	1,39	1,16
N	Minhas tarefas não são repetitivas	2,46	2,09	1,39	1,16
S	... oportunidade de fazer uma quantidade de tarefas diferentes	4,00	3,73	1,18	1,14

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

Os itens referentes a identidade das tarefas revelam que estes empregados apresentavam oportunidades de realizar uma tarefa do seu início ao fim, vendo-as em toda a sua amplitude. No entanto, percebe-se que no momento 2, conforme já comentado anteriormente, a clareza sobre as responsabilidades no trabalho estavam prejudicadas.

Quanto à autonomia, pode-se perceber que este grupo tinha de modo reiterado capacidade para realizar seu trabalho independentemente dos demais, bem como permissão para decidir por conta própria a forma a ser adotada para a realização das atividades.

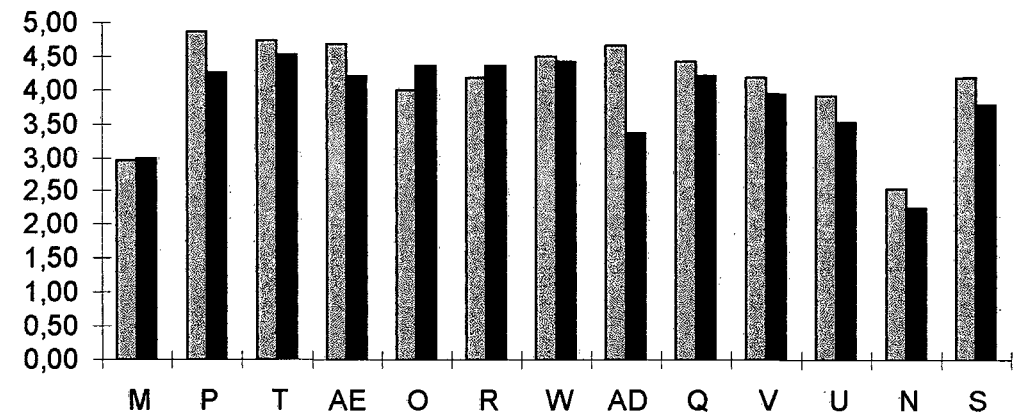
Os itens relativos à variedade das tarefas neste grupo, revelam que as possibilidades de realizarem uma quantidade de tarefas diferentes e variadas ocorriam mais ou menos a metade das vezes. Fica evidente, embora um pouco contraditório, que raramente as tarefas não eram repetitivas.

O GRÁFICO 6.1.20, a seguir, apresenta as médias das respostas dos empregados, o grupo 4. Relativo ao feedback recebido, comprova-se que por parte dos supervisores este retorno acontecia apenas em mais ou menos a metade das vezes. Por outro lado, era através dos resultados das tarefas que a retroalimentação era mais frequente, principalmente no primeiro momento da coleta.

Quanto à identidade nas tarefas pode-se perceber que esta existia frequentemente, em ambos os momentos, deixando a desejar apenas no segundo momento quanto ao item clareza sobre as responsabilidades no trabalho.

Nos resultados relativos ao feedback, observa-se ao comparar os dados dos supervisores com os dos empregados que a retroalimentação para os primeiros ocorria, via de regra e com maior frequência, através do resultado do trabalho e raramente vindo do supervisor (no caso o gerente executivo).

GRÁFICO 6.1.20. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO ESCOPO DO TRABALHO- GRUPO 4



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.20

LETRA	FRASES: ESCOPO DO TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
M	Recebo informações do supervisor sobre meu desempenho	2,96	3,00	1,58	1,45
P	...oportunidade descobrir quão bem ...fazendo meu trabalho	4,88	4,26	0,32	0,78
T	Sei se estou realizando bem ou mal as minhas tarefas	4,73	4,53	0,59	0,94
AE	Os padrões de desempenho estão bem definidos	4,69	4,21	0,72	0,77
O	Tenho oportunidade de completar o trabalho que começo	4,00	4,37	1,49	1,13
R	...oportunidade realizar trabalho do começo ao fim	4,19	4,37	1,33	1,04
W	Vejo minhas tarefas em toda sua amplitude	4,50	4,42	0,80	0,49
AD	Tenho clareza sobre minhas responsabilidades no trabalho	4,65	3,37	0,87	1,63
Q	Sou capaz de realizar o trabalho independentemente de outros	4,42	4,21	0,97	0,83
V	Tenho permissão para realizar meu trabalho por conta própria	4,19	3,95	1,27	1,19
U	Meu trabalho é variado	3,92	3,53	1,27	1,14
N	Minhas tarefas não são repetitivas	2,54	2,26	1,34	1,21
S	... oportunidade de fazer uma quantidade de tarefas diferentes	4,19	3,79	1,07	1,10

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

As falas, apresentadas a seguir, dos indivíduos 1, 2 e 4 no primeiro momento, foram esclarecedoras.

"Já pedi informação do que estou fazendo, mas não recebi. Deve estar bom, pois não recebo bronca. Acho que estou realizando um bom serviço. O gerente nunca diz se você realizou bem ou mal".
"Pedi prá ser informado sobre o que faço, até porque só tenho seis meses de casa. Mas uma coisa é certa, quando erro sei de cara".

"Os empregados nunca recebem um elogio, inclusive eu. O único feedback é a concordância com uma proposta de trabalho".

Quanto aos empregados do grupo 4, embora estes tivessem um pouco mais de feedback por parte do supervisor, este ainda não era muito frequente. Para este grupo, a retroalimentação também ocorria via resultado do trabalho.

No que diz respeito ao feedback, parece que o modelo encontrado na organização, aproxima-se ao do trabalho em equipe dado que neste modelo a satisfação e o reconhecimento surge do fato dos empregados obterem uma sensação de conclusão, de fechamento e realização (Parker, 1994). No entanto, para o grupo, parece que esta forma de retorno não supria suas necessidades, aproximando-se mais do abandono. Não é difícil entender este ponto de vista dos empregados, pois encontravam-se organizados num modelo tradicional de mando e subordinação e, alguns numa fase de transição, mas sem toda a informação necessária.

As falas dos indivíduos 48 e 50 pertencentes ao terceiro grupo, no primeiro momento, podem facilitar o entendimento do que ocorria.

"Sinto falta de reconhecimento. A gente batalha mas parece que só tem valor os de sempre, os 'peixinhos'".

"Não recebo informação sobre o que faço. Tenho que me virar".

Um outro tipo de reconhecimento que os empregados sentiam falta, pode ser exemplificado pela fala do indivíduo 57 também do grupo 3:

"Acho que quando a empresa precisa de mim eu faço e quando eu peço alguma coisa a empresa não faz, então a gente fica revoltado, mordido por dentro.

Por isso, às vezes, não concordo com algumas coisas que a empresa faz. A gente precisa deles mais eles precisam da gente".

Para os empregados do grupo 2, no entanto, a retroalimentação vinda do superior foi a mais alta, quando comparado com os demais grupos estudados, embora distante do ideal. Estes também recebiam feedback através do resultado das tarefas, com maiores dificuldades no segundo momento.

Talvez este retorno, positivo ou negativo, estivesse um pouco dificultado no segundo momento, em função da indefinição de tarefas, dado o desajuste que a organização vinha enfrentando. No entanto, para Harman & Hormann (1992) no novo modelo de gestão as pessoas deverão ser efetivamente valorizadas e reconhecidas, culminando num trânsito em ambas as direções de confiança e respeito, condição esta não percebida pelos empregados.

Quanto à identidade nas tarefas percebe-se que os supervisores, bem como os empregados, tinham condições de executar um trabalho do seu começo ao fim, vendo-o em toda sua amplitude.

A realização de um trabalho inteiro, completo, nos moldes do trabalho em equipe, significa que os membros devem responsabilizar-se pelo projeto, planejamento, controle, verificação e todas as demais etapas do trabalho (Hammer & Champy, 1994; Maximiano, 1993), o que não ocorria na organização durante os contatos realizados.

Desta forma, levanta-se a suposição de que a identidade com as tarefas realizadas, para a totalidade dos respondentes, deve ter se baseado no fato dos empregados executarem uma parcela do processo, do começo ao fim, sem interrupções, o que não significa o processo todo. Outro

aspecto a relevar foi a questão da amplitude das tarefas, que supõe-se tenha sido relativo ao fato dos empregados conhecerem todas as etapas da industrialização dos produtos, dado que todos estavam dispostos num mesmo espaço físico, possibilitando a visão e, não necessariamente, o conhecimento detalhado e completo dos trabalhos.

O item que apresentou maior dificuldade foi o relativo a clareza sobre as responsabilidades no trabalho, para os supervisores no momento 1, e para os empregados no segundo momento.

Pode-se observar pelas verbalizações a seguir o que os indivíduos 1, 3 e 4 do grupo 1 no primeiro momento, disseram sobre este item.

"Foi definido em fevereiro de 95 que eu era responsável pela produção. Mais tenho dúvidas sobre até onde devo ir (no exercício das tarefas)".

"Em função da mudança estou 'boiando'. Não sinto firmeza do lado da empresa. Às vezes acho que sou um zero à esquerda, me sinto meio inútil. Tenho medo que meu serviço deixe de existir".

"Após a definição do novo organograma, ficou mais fácil trabalhar e ter uma visão mais clara das responsabilidades, do nível de desempenho esperado e de quem é realmente o chefe".

No grupo de empregados, apenas o indivíduo 48, do grupo 3, comentou sobre esta questão.

"Estou preocupado com o que faço, quero fazer coisa boa. Não adianta fazer porcaria, qualquer coisa, porque os clientes não compram".

Blau (1971) apresenta cinco pré requisitos para a introdução de uma mudança organizacional e, dentre eles, assinala a necessidade de uma orientação profissional adequada para o desempenho das atividades, o que implica numa clareza

quanto as responsabilidades dos empregados no exercício de suas atribuições.

Analisando-se o conjunto dos dados do grupo 1 e do grupo 4, pode-se inferir que, enquanto para os supervisores o momento 1 ainda apresentava algumas dúvidas quanto à clareza nos padrões de desempenho, esta dúvida para os empregados era mais acentuada no segundo momento. Esta diferença pode ser explicada, provavelmente, porque no primeiro momento da coleta os empregados continuavam seu ritmo normal de atividades, apenas com informações de que haveriam mudanças. Já no segundo momento, em função da série de dificuldades já relatadas, o grupo de empregados encontrava-se desorientado, buscando alguma coisa para ser realizada, enquanto para os supervisores estava claro que eles deveriam ajudar a cúpula a encontrar uma saída.

A autonomia do grupo de empregados mostrou-se elevada, denotando que tinham liberdade para decidirem sobre a melhor forma de realizarem as tarefas, bem como podiam trabalhar de modo independente. Este fato também pode ser verificado no grupo 1, dos supervisores.

Convém salientar que a autonomia encontrada no grupo de empregados pode ser questionada. Até que ponto era real esta liberdade e independência se o trabalho era rotineiro, via de regra repetitivo e fragmentado?

Neste ponto, levanta-se a suposição de que eles tinham autonomia para executarem aquilo que já havia sido previsto anteriormente, e da forma como tinham aprendido, podendo variar dentro de um limite muito restrito. Para Zarifian (apud Fleury, 1993) a autonomia seria uma forma de assumir a responsabilidade pelos objetivos de desempenho como a qualidade, custos, rendimentos, planejamentos, dentre outros.

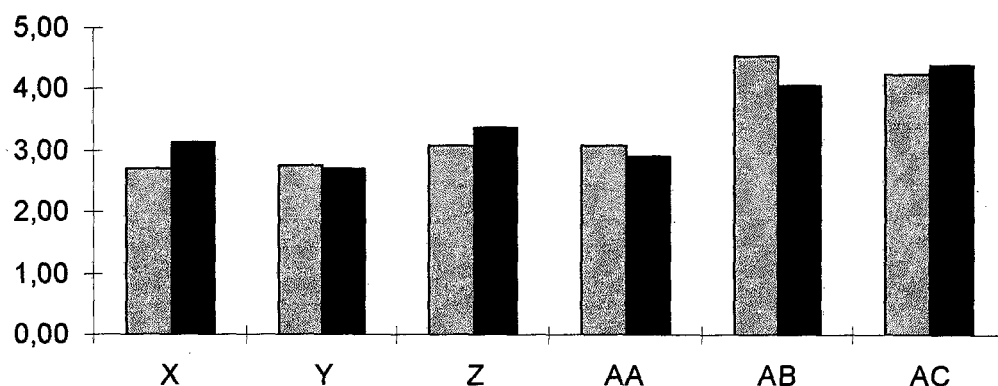
Através de observações da pesquisadora, pode-se constatar que as atividades desenvolvidas estavam muito próximas dos moldes do taylorismo, que pode ter surtido os efeitos desejados na época em que fora implantado, mas que na atualidade não faz sentido. Hammer & Champy (1994) lembram que através da decomposição do trabalho em partes e da pouca variedade das tarefas, pode-se, por ocasião do desenvolvimento industrial, assegurar um desempenho homogêneo e preciso dos operários, efetivamente um modelo arcaico de gerenciamento de pessoal.

> Tensão do Papel

Nesta parte, procurou-se identificar se o trabalho produzia desconforto, questionando-os sobre os possíveis conflitos no exercício de suas responsabilidades; sobre o grau de imprecisão nas atividades, além das exigências em termos de quantidade e ritmo de trabalho. Os respondentes foram orientados para continuarem na escala anterior (1 = nunca e 5 = sempre) e os gráficos abaixo revelam os resultados obtidos.

Analisando o GRÁFICO 6.1.21, a seguir, relativo as respostas dos supervisores, percebe-se que era mediano o nível de tensão do papel. O grupo não se sentia muito exigido em termos de quantidade e ritmo de trabalho em comparação ao tempo disponível para a execução das tarefas. Ainda, pode-se perceber que os superiores, ou pessoas com nível e autoridade iguais, não solicitavam com frequência que executassem tarefas conflitivas, denotando-se baixo nível de conflito.

GRÁFICO 6.1.21. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO À TENSÃO NO TRABALHO - GRUPO 1



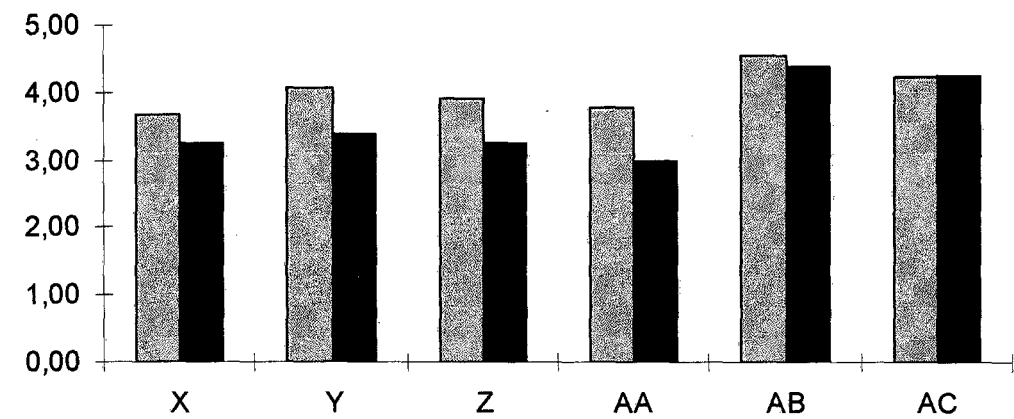
LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.21

LETRA	FRASES: TENSÃO NO TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
X	Não tenho que trabalhar muito rapidamente	2,69	3,15	1,32	0,86
Y	Meu emprego não exige que eu trabalhe muito intensamente	2,77	2,69	1,37	0,82
Z	Meu emprego me deixa com tempo ... tarefas sejam feitas	3,08	3,38	1,00	0,92
AA	Sinto que minha carga de trabalho não é excessiva	3,08	2,92	1,38	0,83
AB	Meus superiores... não solicitam que eu faça tarefas conflitantes	4,54	4,08	0,50	0,73
AC	Pessoas... não pedem ... em conflito com outros trabalhos...	4,23	4,38	0,70	0,49

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de supervisores numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

O GRÁFICO 6.1.22, abaixo, que corresponde ao grupo 2, de empregados, ressalta no momento 1, uma exigência menor, quando comparada ao segundo momento, nos itens relativos a rapidez, ritmo e tempo disponível para executar as atividades. Também não foi relevante o nível de conflito entre ordens dos diferentes superiores da fábrica e nem ocorriam, com frequência, solicitações para que estes executassem tarefas que entrariam em choque com suas responsabilidades habituais.

GRÁFICO 6.1.22. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO À TENSÃO NO TRABALHO - GRUPO 2



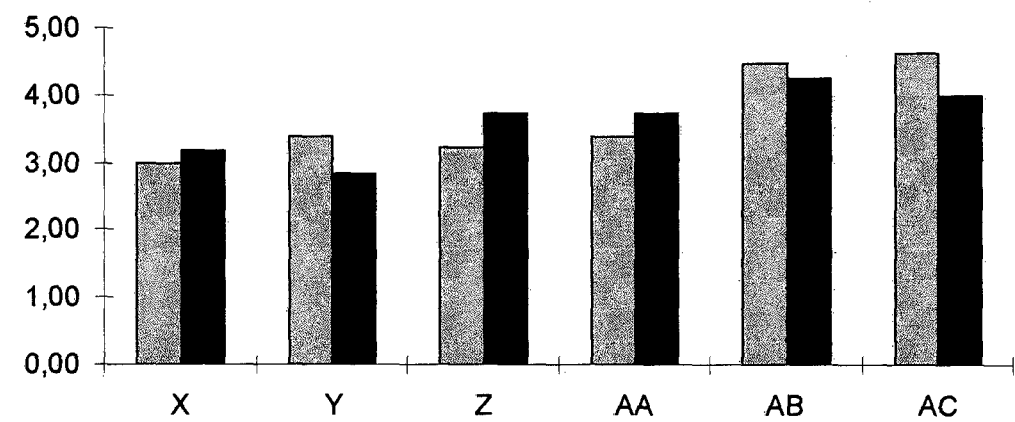
LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.22

LETRA	FRASES: TENSÃO NO TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
X	Não tenho que trabalhar muito rapidamente	3,69	3,25	1,20	0,83
Y	Meu emprego não exige que eu trabalhe muito intensamente	4,08	3,38	1,07	1,22
Z	Meu emprego me deixa com tempo ... tarefas sejam feitas	3,92	3,25	1,00	0,97
AA	Sinto que minha carga de trabalho não é excessiva	3,77	3,00	1,12	0,87
AB	Meus superiores... não solicitam que eu faça tarefas conflitantes	4,54	4,38	0,75	0,70
AC	Pessoas...não pedem ... em conflito com outros trabalhos...	4,23	4,25	0,89	0,83

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

As respostas do grupo 3 encontram-se abaixo no GRÁFICO 6.1.23. Pode-se perceber, da mesma forma que nos grupos anteriores, poucas exigências a nível de ritmo e quantidade de tarefas em relação ao tempo disponível para tanto. O gráfico demonstra ainda que os indivíduos nos níveis mais elevados da hierarquia não solicitavam, frequentemente, nem tarefas conflitantes entre si e tampouco pediam coisas que estivessem em conflito com outros trabalhos.

GRÁFICO 6.1.23. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO À TENSÃO NO TRABALHO - GRUPO 3



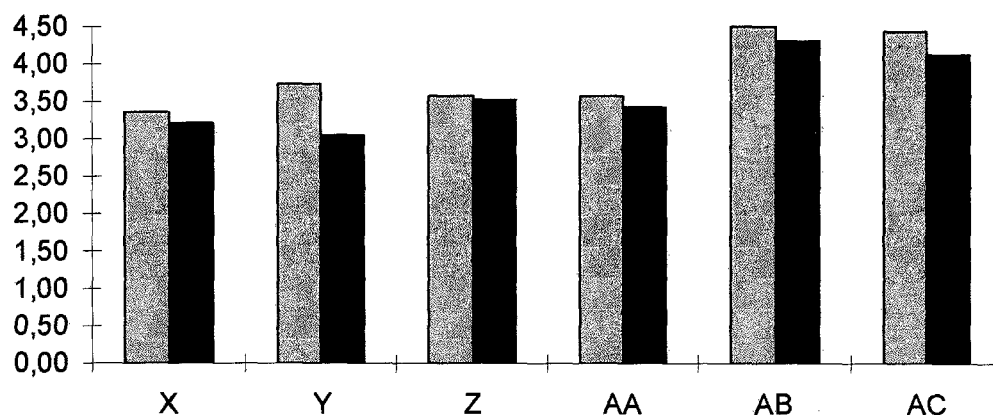
LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.23

LETRA	FRASES: TENSÃO NO TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
X	Não tenho que trabalhar muito rapidamente	3,00	3,18	1,04	0,94
Y	Meu emprego não exige que eu trabalhe muito intensamente	3,38	2,82	1,00	1,19
Z	Meu emprego me deixa com tempo ... tarefas sejam feitas	3,23	3,73	1,25	0,96
AA	Sinto que minha carga de trabalho não é excessiva	3,38	3,73	1,08	1,21
AB	Meus superiores... não solicitam que eu faça tarefas conflitantes	4,46	4,27	0,84	0,62
AC	Pessoas...não pedem ... em conflito com outros trabalhos...	4,62	4,00	0,49	0,95

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

O GRÁFICO 6.1.24, a seguir, relativo ao grupo 4, composto pelos empregados acompanham os índices já comentados.

GRÁFICO 6.1.24. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO À TENSÃO NO TRABALHO - GRUPO 4



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.24

LETRA	FRASES: TENSÃO NO TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
X	Não tenho que trabalhar muito rapidamente	3,35	3,21	1,17	0,89
Y	Meu emprego não exige que eu trabalhe muito intensamente	3,73	3,05	1,09	1,23
Z	Meu emprego me deixa com tempo ... tarefas sejam feitas	3,58	3,53	1,18	0,99
AA	Sinto que minha carga de trabalho não é excessiva	3,58	3,42	1,11	1,14
AB	Meus superiores... não solicitam que eu faça tarefas conflitantes	4,50	4,32	0,80	0,65
AC	Pessoas... não pedem ... em conflito com outros trabalhos...	4,42	4,11	0,74	0,91

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

Comparando-se os gráficos dos supervisores com os dos empregados, percebe-se na totalidade dos colaboradores um mesmo nível mediano de tensão no papel. Neste sentido, pode-se concluir que o desenvolvimento do trabalho em si, não produzia desconforto excessivo através de conflito no papel, ambiguidade e indeterminação das responsabilidades e sobrecarga, quanto ao ritmo e quantidade de trabalho, demonstrando que a organização do trabalho era adequada.

Convém assinalar que embora não tenha havido queixas por parte dos empregados quanto a estes últimos

aspectos levantados, os supervisores pareciam ser menos exigidos, que os primeiros, quanto a rapidez, intensidade e quantidade de tarefas.

Fleury (1993) aponta que a organização do trabalho, dentre uma série de características internas à organização, em conjunto com as forças externas levam a ocorrência de mudanças nos padrões culturais que poderiam facilitar o desenvolvimento organizacional.

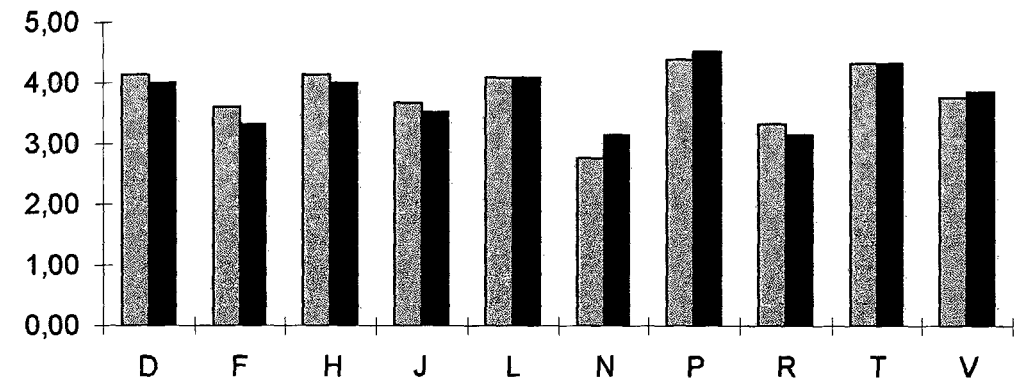
MEDIDAS DE COMPROMETIMENTO

De modo semelhante aos antecedentes do comprometimento já apresentados anteriormente, a seguir serão discutidos os dados das medidas de comprometimento tabulados no capítulo anterior.

Embora esta prática de análise não tenha sido utilizada no Brasil, principalmente pelo fato da literatura recomendar que esta medida é significativa somente se for considerada a média geral dos dez itens que a compõe, percebeu-se esta necessidade no trabalho atual, dado a algumas diferenças entre os itens que medem os comprometimentos, nos dois momentos da coleta.

Nesta parte, os indivíduos foram convidados a responderem uma série de itens referentes ao significado de alguns aspectos do mundo particular do trabalho. Para esta tarefa os respondentes utilizaram uma escala que variou de 1 - discordo plenamente, até 5 - concordo plenamente. Os gráficos desta medida de comprometimento estão a seguir.

GRÁFICO 6.1.25. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - GRUPO 1



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.25

LETRA	FRASES: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
D	...me refiro à minha org...grande instituição... é ótimo trabalhar	4,15	4,00	0,53	0,39
F	Eu julgo meus valores ...similares aos defendidos pela org...	3,62	3,31	1,00	0,91
H	Eu sinto orgulhoso dizendo ...sou parte da org em que trabalho	4,15	4,00	0,66	0,78
J	A org...inspira o melhor ... meu progresso no desempenho	3,69	3,54	0,82	0,63
L	...contente por ter escolhido esta org para trabalhar...	4,08	4,08	0,62	0,62
N	...concordo com as políticas ...assuntos relativos trabalhadores	2,77	3,15	1,12	0,95
P	...me interesse pelo destino da org onde trabalho	4,38	4,54	0,49	0,50
R	...esta org é a melhor de todas as orgs para trabalhar	3,31	3,15	0,91	0,53
T	Decidir trabalhar ... org não foi um erro de minha parte	4,31	4,31	0,82	0,72
V	Sinto muita lealdade para com a org onde trabalho	3,77	3,85	0,89	0,86

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de supervisores numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

Pela análise do GRÁFICO 6.1.25 que apresenta as médias das respostas do grupo 1, pode-se constatar que algumas questões apresentaram maior índice de concordância. O item que apresentou a maior média foi o que estava relacionado ao nível de interesse do supervisor pelo destino da organização, essencialmente no segundo momento. Verifica-se ainda, que outro item valorizado foi aquele que se referia ao fato do indivíduo não manifestar insatisfação por ter decidido trabalhar na organização. Outros itens também são reveladores quando afirmaram concordarem que: - ao conversarem com amigos,

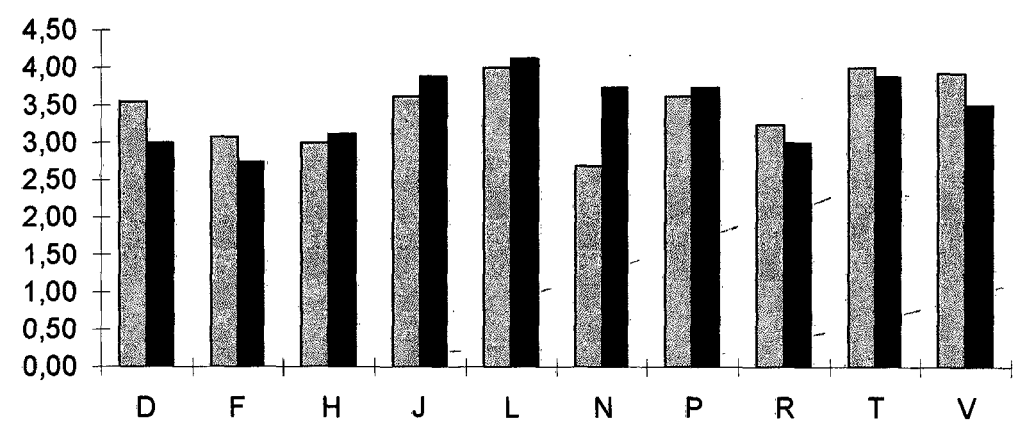
referiam-se à organização como uma grande instituição para a qual era ótimo trabalhar; - sentiam-se orgulhosos dizendo às pessoas que eram membros da organização que trabalhavam; - sentiam-se contentes por terem escolhido esta organização, comparando com outras que foram consideradas na época da contratação.

Os demais itens no entanto, mostram uma certa indiferença por parte dos supervisores, mas sem muita negatividade. Dentre eles encontram-se o que apontava o sentimento de lealdade do funcionário para a organização onde trabalhava; o que revelava que a organização inspirava o melhor de si para o progresso no desempenho das funções; o que demonstrava a similaridade entre os seus valores com os da organização; e, o que afirmava ser a organização atual a melhor de todas as organizações para se trabalhar.

O menor índice encontrado referiu-se àquele que questionava a concordância do grupo com relação as políticas da organização, em assuntos importantes relacionados com seus trabalhadores.

Os empregados do grupo 2, cujos resultados aparecem no GRÁFICO 6.1.26, a seguir, apresentaram índices mais significativos nas questões relativas ao fato de ter decidido trabalhar na organização não significou um erro (embora no momento 2 a média tenha sido um pouco menor) e na frase onde afirmavam que sentiam-se contentes por terem escolhido a organização para atuar.

GRÁFICO 6.1.26. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - GRUPO 2



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.26

LETRA	FRASES: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
D	...me refiro à minha org...grande instituição... é ótimo trabalhar	3,54	3,00	0,75	0,83
F	Eu julgo meus valores ...similares aos defendidos pela org...	3,08	2,75	0,83	0,97
H	Eu sinto orgulhoso dizendo ...sou parte da org em que trabalho	3,00	3,13	0,84	0,93
J	A org...inspira o melhor ... meu progresso no desempenho	3,62	3,88	0,84	0,60
L	...contente por ter escolhido esta org para trabalhar...	4,00	4,13	0,78	1,05
N	...concordo com as políticas ...assuntos relativos trabalhadores	2,69	3,75	0,82	1,09
P	...me interesse pelo destino da org onde trabalho	3,62	3,75	0,84	0,83
R	...esta org é a melhor de todas as orgs para trabalhar	3,23	3,00	0,89	1,50
T	Decidir trabalhar ... org não foi um erro de minha parte	4,00	3,88	0,68	0,93
V	Sinto muita lealdade para com a org onde trabalho	3,92	3,50	0,83	0,87

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

Outros itens com resultados um pouco acima da média foram os que: - questionava sobre a lealdade dos empregados para com a organização; - denotava um interesse pelo destino da organização; e, aquele que demonstrava que a organização inspirava o melhor para o progresso no desempenho do trabalho.

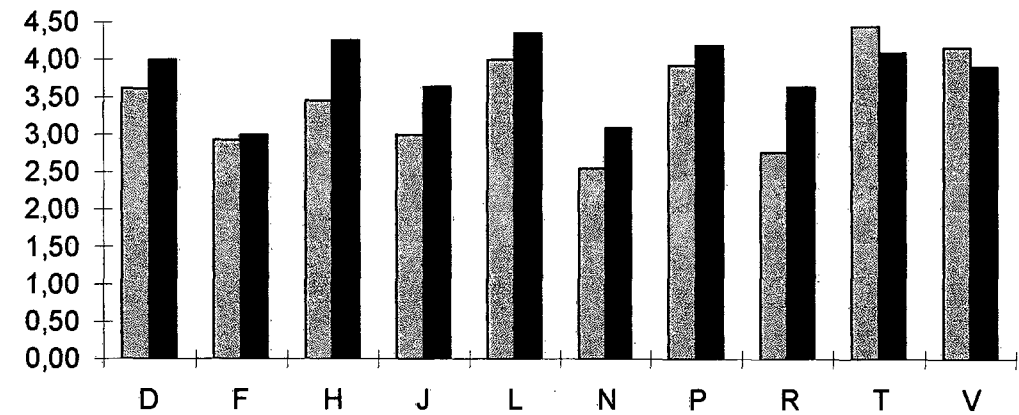
As frases seguintes permaneceram com os resultados na média ou pouco acima dela em apenas um dos momentos. São elas: - que se referiram ao orgulho em trabalhar na organização; - afirmaram que tratava-se de uma instituição para a qual era ótimo atuar; - e a que dizia ser a organização a melhor de todas para pertencer.

Apenas dois itens, dentre os dez, apresentaram resultados abaixo da média em um dos momentos. O que se referiu a similaridade de valores pessoais com os organizacionais e o que versou sobre a concordância com as políticas da organização em relação aos seus empregados.

O GRÁFICO 6.1.27, a seguir, refere-se as médias do grupo 3. Neste pode-se constatar que houve, no momento 2, uma alteração para maior nos índices da quase totalidade das frases.

Os itens com índices mais significativos, ou seja, os que mostraram elevado grau de concordância, foram os que relatavam o sentimento de satisfação por ter escolhido esta organização, quando comparada a outras consideradas no momento de contratação; aquele que demonstrava interesse pelo destino da organização; o que afirmava ter decidido corretamente trabalhar na instituição; e, o que comentava sobre a lealdade dos empregados em relação a empresa. Salienta-se que nos dois últimos, a média do segundo momento foi menor que no primeiro, embora também fosse alta.

GRÁFICO 6.1.27. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO
COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - GRUPO 3



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.27

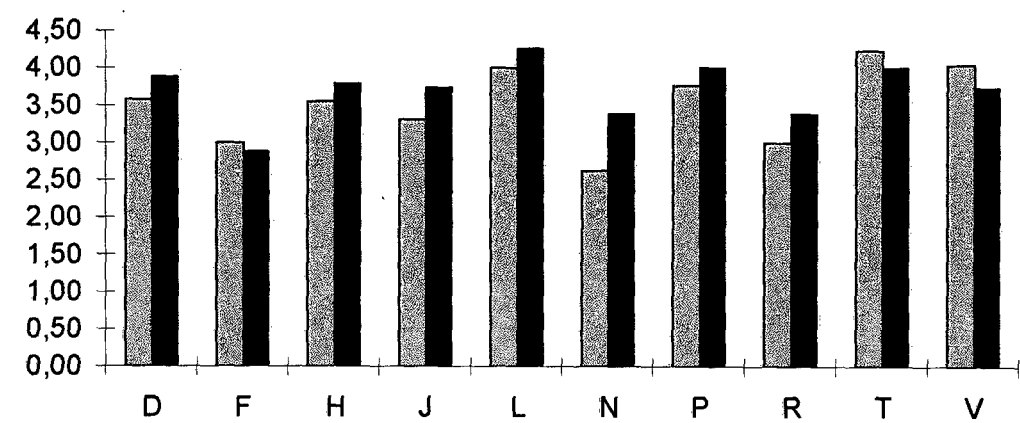
LETRA	FRASES: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
D	...me refiro à minha org...grande instituição... é ótimo trabalhar	3,62	4,00	0,62	0,43
F	Eu julgo meus valores ...similares aos defendidos pela org...	2,92	3,00	0,83	0,74
H	Eu sinto orgulhoso dizendo ...sou parte da org em que trabalho	3,46	4,27	0,84	0,62
J	A org...inspira o melhor ... meu progresso no desempenho	3,00	3,64	0,68	0,64
L	...contente por ter escolhido esta org para trabalhar...	4,00	4,36	0,68	0,77
N	...concordo com as políticas ...assuntos relativos trabalhadores	2,54	3,09	0,84	0,90
P	...me interesse pelo destino da org onde trabalho	3,92	4,18	0,27	0,39
R	...esta org é a melhor de todas as orgs para trabalhar	2,77	3,64	0,58	0,88
T	Decidir trabalhar ... org não foi um erro de minha parte	4,46	4,09	0,50	1,50
V	Sinto muita lealdade para com a org onde trabalho	4,16	3,91	0,53	0,90

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

As frases referentes ao fato de sentirem-se orgulhosos em fazer parte da organização e aquela que colocava ser a empresa uma grande instituição para a qual era ótimo trabalhar, apresentaram índices mais elevados no segundo momento, embora no primeiro também estivessem ligeiramente acima da média.

Os quatro itens a seguir também obtiveram médias mais acentuadas no momento 2, quando comparadas ao primeiro momento, mas pode-se perceber uma certa discordância por parte dos empregados quanto a estes. Foram os referentes a: valores pessoais similares aos defendidos pela organização; empresa inspirando o melhor para o progresso no desempenho do trabalho; concordância com as políticas relativas ao pessoal; e, afirmativa de que a organização era a melhor de todas para se trabalhar.

GRÁFICO 6.1.28. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL - GRUPO 4



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.28

LETRA	FRASES: COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
D	...me refiro à minha org...grande instituição... é ótimo trabalhar	3,58	3,89	0,69	0,64
F	Eu julgo meus valores ...similares aos defendidos pela org...	3,00	2,89	0,83	0,85
H	Eu sinto orgulhoso dizendo ...sou parte da org em que trabalho	3,54	3,79	0,84	0,95
J	A org...inspira o melhor ... meu progresso no desempenho	3,31	3,74	0,82	0,64
L	...contente por ter escolhido esta org para trabalhar...	4,00	4,26	0,73	0,91
N	...concordo com as políticas ...assuntos relativos trabalhadores	2,62	3,37	0,84	1,04
P	...me interesse pelo destino da org onde trabalho	3,77	4,00	0,64	0,65
R	...esta org é a melhor de todas as orgs para trabalhar	3,00	3,37	0,78	1,22
T	Decidir trabalhar ... org não foi um erro de minha parte	4,23	4,00	0,64	1,30
V	Sinto muita lealdade para com a org onde trabalho	4,04	3,74	0,71	0,91

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

O GRÁFICO 6.1.28 revela os índices dos empregados (grupo 4). Neste, pode-se também observar um certo aumento nos índices do momento 2, quando comparados ao primeiro momento.

As frases com maior índice da concordância foram as que mostravam satisfação pela escolha em trabalhar na empresa; o interesse pelo destino da organização; a lealdade para com a instituição; e, o fato de ter decidido trabalhar nesta empresa não ter representado um erro.

Examinando-se comparativamente os dados dos supervisores com os dos empregados pode-se constatar que algumas frases tiveram seu índice elevado nos dois grupos, o que pode sugerir que de modo geral, todos os empregados, independente do cargo que ocupavam sentiam-se leais, satisfeitos com a organização e interessados pelo seu destino. Ressalta-se que a lealdade foi mais acentuada no grupo 4, dos empregados.

O indivíduo 8 apresentou uma fala que justifica a afirmação:

"Acho que a empresa é uma mãe, em vista de outras que tem por aí".

Outros itens onde supervisores e empregados compartilharam, discordando ou pelo menos não concordando plenamente, foram os referentes à similaridade de valores pessoais e organizacionais; a empresa inspirando o melhor para o desempenho do trabalho; concordância com as políticas da organização em assuntos relacionados com os trabalhadores; e, a organização ser a melhor de todas para se trabalhar. Um dado a ressaltar é que os indivíduos poderiam estar comprometidos com a organização, mas nem por isso concordarem completamente com as políticas relativas aos empregados.

As verbalizações dos indivíduos 1 e 5 (do grupo 1) e do indivíduo 50 (grupo 3) ilustram os resultados:

"Na situação atual, não estou de acordo com a política de pessoal. Já dei sugestões e espero que mudem".

"Não concordo (que a organização inspira o melhor para o desempenho profissional) porque na situação atual está tudo muito confuso".

"Tem muita coisa que a gente acha que pode mudar, mais não dá prá dizer que foi um erro entrar aqui".

Com base nestes dados, pode-se perceber no grupo dos supervisores, que as frases que influenciaram positivamente o comprometimento nos dois momentos foram aquelas onde os indivíduos referiram-se à organização como uma grande instituição para a qual era ótimo atuar, na que mostrava um orgulho ao dizer às pessoas que fazia parte da empresa, a que denotava satisfação por ter escolhido esta organização para trabalhar, a que demonstrava interesse pelo destino da empresa, e aquela que afirmava ter sido correta a decisão de pertencer a esta organização.

No grupo dos empregados (grupo 4) as frases que elevaram a medida geral de comprometimento foram a de satisfação por ter escolhido a organização para atuar, a decisão de trabalhar nesta empresa não ter se revelado um erro e o sentimento de lealdade para com a organização.

Mowday et al. (apud Morrow, 1983) definem comprometimento organizacional como o desejo do funcionário em permanecer numa organização, a disposição para exercer um esforço considerável em benefício da organização e a crença e aceitação dos valores e objetivos da organização. Bastos (1994, p. 43) ressalta que o indivíduo "se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos".

Um outro tipo de análise que pode ser elaborado, quando se observa as médias gerais de cada conjunto de frases conforme os momentos e os grupos, são apresentadas a seguir:

FIGURA 3 - MÉDIA DOS NÍVEIS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Grupo 1: momento 1 = 3,82; momento 2 = 3,79

Grupo 2: momento 1 = 3,47; momento 2 = 3,48

Grupo 3: momento 1 = 3,48; momento 2 = 3,82

Grupo 4: momento 1 = 3,48; momento 2 = 3,66

Os resultados encontrados denotam um nível mediano de comprometimento organizacional, embora no momento 2 este fosse um pouco mais elevado que no primeiro com exceção do grupo 1. O resultado do estudo de Randall (1987) questiona o relacionamento linear entre comprometimento e consequências desejáveis e sugere que o ideal seria um nível moderado de comprometimento, onde a força de trabalho seria estável e satisfeita, sem contudo ser consumada pela organização. Sob este enfoque percebe-se que o resultado mediano alcançado na presente pesquisa sugere que os objetivos organizacionais estariam sendo atingidos por colaboradores moderadamente comprometidos, numa relação empregado - organização de estabilidade e satisfação, sem contudo perderem a visão crítica da realidade.

Por meio destes valores, pode-se constatar que o grupo 1, de supervisores, encontrava-se no primeiro momento mais comprometido que os empregados, e que este índice foi menor no segundo momento. Os dados revelam também que no momento 2, apenas o grupo 3 apresentou um índice mais elevado

de comprometimento seguido pelo grupo de supervisores.

Pode-se sugerir que o fato dos supervisores estarem participando das reuniões, envolvidos integralmente no primeiro momento com as possibilidades de mudança e num segundo com a responsabilidade de reorganizar a empresa, pode ter elevado o nível de comprometimento. Quanto aos empregados do grupo 3, convém lembrar que, no segundo momento, eles faziam parte dos empregados que estavam efetivamente produzindo, podendo ter influenciado na elevação do nível de compromisso.

Já no grupo 2 foram encontrados os menores índices de comprometimento com a organização. Este dado pode ser explicado pelo fato destes indivíduos não estarem envolvidos no processo de mudança, mas pior ainda, pela condição de estarem cientes que seriam designados para adotarem uma metodologia de trabalho (células) diferente da utilizada normalmente, mas sem a devida sensibilização, preparação, compartilhamento de informações e treinamento necessários. É de se estranhar que o índice no momento 2 não tivesse sido menor, dado o alto grau de desconfiança e medo, já que muitos dos que pertenciam a este grupo tinham sido desligados. Pode-se sugerir que a insegurança dos respondentes prejudicaram a confiabilidade dos resultados.

Os dados do grupo 3, ao contrário do anterior, revela um dado interessante. Enquanto no primeiro momento estes sentiam-se até desprestigiados, pelo fato de estarem excluídos da mudança a curto e médio prazos, no segundo momento, este sentimento alterou-se pois estavam sendo responsáveis pela industrialização dos únicos produtos da empresa que não tinham concorrência acirrada do mercado externo, conforme comentado anteriormente.

Da mesma forma que as organizações devem ser reconhecidas como sendo entidades multifacetadas, para o

entendimento do comprometimento é importante reconhecer que não há necessidade dos membros organizacionais compartilharem metas globais. Assim, Reichers (1987) salienta que grupos específicos com suas metas devem ser identificados, podendo servir como foco para múltiplos comprometimentos que os indivíduos experenciam. O autor sugere ainda a necessidade de lidar com o potencial de conflito que pode existir entre os distintos compromissos.

ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO

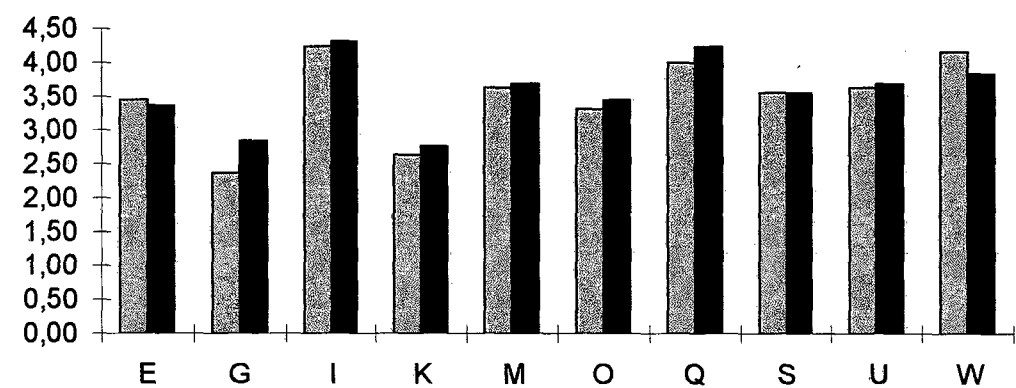
Os gráficos a seguir, apresentam o nível de envolvimento com o trabalho. Nesta parte, os entrevistados deveriam colocar-se quanto a identificação pessoal com o trabalho em si e as tarefas desempenhadas. A escala de resposta variava de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo plenamente).

Os dados do grupo dos supervisores, grupo 1, foram representados no GRÁFICO 6.1.29 e encontram-se abaixo. Neste pode-se observar que entre os momentos da coleta não ocorreram variações significativas nas respostas. O mesmo não se pode afirmar com relação às diversas frases que compunham esta variável dependente. Apenas três frases, dentre as dez, apresentaram nível mais elevado denotando concordância com as mesmas. As frases com resultados "positivos" foram as que se referiram à intensidade do envolvimento pessoal, ao apego e à satisfação em ter parte do tempo absorvido pelo trabalho.

Em outras cinco frases, embora não houvesse um alto grau de concordância, também não se pode afirmar que os membros do grupo discordaram veementemente, favorecendo assim um índice mediano. Nesta categoria encontravam-se os seguintes itens: as coisas mais importantes envolvem o trabalho atual; a maioria dos meus interesses giram em torno do meu trabalho atual; os

vínculos com o trabalho são tão fortes que seria difícil quebrá-los; a maioria dos objetivos pessoais de vida estão relacionados com o trabalho; e, o trabalho como central na vida.

GRÁFICO 6.1.29. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - GRUPO 1



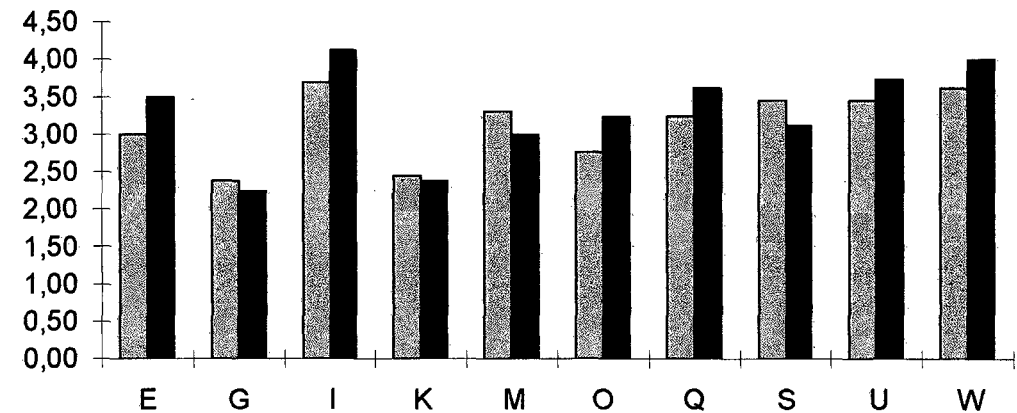
LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.29

LETRA	FRASES: ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
E	As coisas mais importantes....envolvem meu trabalho atual	3,46	3,38	1,22	1,00
G	...meu trabalho atual é grande parte daquilo que sou	2,38	2,85	0,80	0,66
I	Eu sou muito envolvido pessoalmente com meu trabalho atual	4,23	4,31	0,80	0,61
K	Eu "vivo" para meu trabalho	2,62	2,77	1,27	0,89
M	A maioria dos meus interesses giram em torno meu trabalho...	3,62	3,69	0,92	0,72
O	Eu tenho fortes vínculos com meu trabalho...difícil quebrá-los	3,31	3,46	1,07	1,08
Qsinto apegado ao meu trabalho	4,00	4,23	0,68	0,42
S	A maioria ...objetivos de vida se relacionam com meu trabalho	3,54	3,54	0,84	0,75
U	Eu considero trabalho atual algo central em minha vida	3,62	3,69	0,84	0,82
W	Eu gosto de ter parte do meu tempo absorvido pelo trabalho	4,15	3,85	0,36	0,36

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de supervisores numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

De todos os itens desta parte, apenas dois obtiveram níveis mais significativos de discordância. Foram os relativos ao trabalho representar uma grande parte do que o indivíduo era e, a afirmativa "eu 'vivo' para o meu trabalho."

GRÁFICO 6.1.30. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - GRUPO 2



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.30

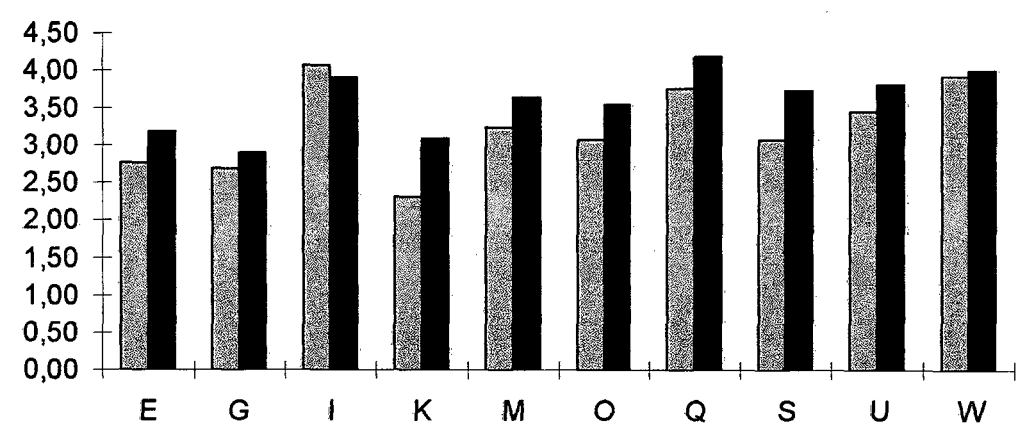
LETRA	FRASES: ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
E	As coisas mais importantes....envolvem meu trabalho atual	3,00	3,50	0,78	0,87
G	...meu trabalho atual é grande parte daquilo que sou	2,38	2,25	0,62	0,66
I	Eu sou muito envolvido pessoalmente com meu trabalho atual	3,69	4,13	0,72	0,60
K	Eu "vivo" para meu trabalho	2,46	2,38	0,75	1,41
M	A maioria dos meus interesses giram em torno meu trabalho...	3,31	3,00	1,07	1,00
O	Eu tenho fortes vínculos com meu trabalho...difícil quebrá-los	2,77	3,25	0,89	1,20
Qsinto apegado ao meu trabalho	3,23	3,63	1,05	0,48
S	A maioria ...objetivos de vida se relacionam com meu trabalho	3,46	3,13	1,01	1,05
U	Eu considero trabalho atual algo central em minha vida	3,46	3,75	0,84	0,66
W	Eu gosto de ter parte do meu tempo absorvido pelo trabalho	3,62	4,00	0,92	0,87

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

No GRÁFICO 6.1.30, onde encontram-se os dados do grupo 2, percebe-se que apenas duas frases apresentaram nível de concordância mas, mesmo assim, apenas no momento dois. Foram as que trataram do envolvimento pessoal do indivíduo com o trabalho e da satisfação por ter parte do tempo preenchido pelo trabalho.

Os itens que, por outro lado, apresentaram maior índice de discordância foram os seguintes: o trabalho atual é uma grande parte daquilo que sou e, eu 'vivo' para o meu trabalho. As demais frases permaneceram com seus resultados num patamar mediano, o que significa que o grupo nem concordou, nem discordou das afirmativas.

GRÁFICO 6.1.31. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - GRUPO 3



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.31

LETRA	FRASES: ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
E	As coisas mais importantes....envolvem meu trabalho atual	2,77	3,18	0,80	0,57
G	...meu trabalho atual é grande parte daquilo que sou	2,69	2,91	0,91	0,90
I	Eu sou muito envolvido pessoalmente com meu trabalho atual	4,08	3,91	0,62	0,90
K	Eu "vivo" para meu trabalho	2,31	3,09	1,14	1,24
M	A maioria dos meus interesses giram em torno meu trabalho...	3,23	3,64	0,80	0,64
O	Eu tenho fortes vínculos com meu trabalho...difícil quebrá-los	3,08	3,55	0,83	0,89
Qsinto apegado ao meu trabalho	3,77	4,18	1,05	0,57
S	A maioria ...objetivos de vida se relacionam com meu trabalho	3,08	3,73	1,00	0,75
U	Eu considero trabalho atual algo central em minha vida	3,46	3,82	0,75	0,57
W	Eu gosto de ter parte do meu tempo absorvido pelo trabalho	3,92	4,00	0,62	0,60

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa - do Município de Blumenau - SC, 1995.

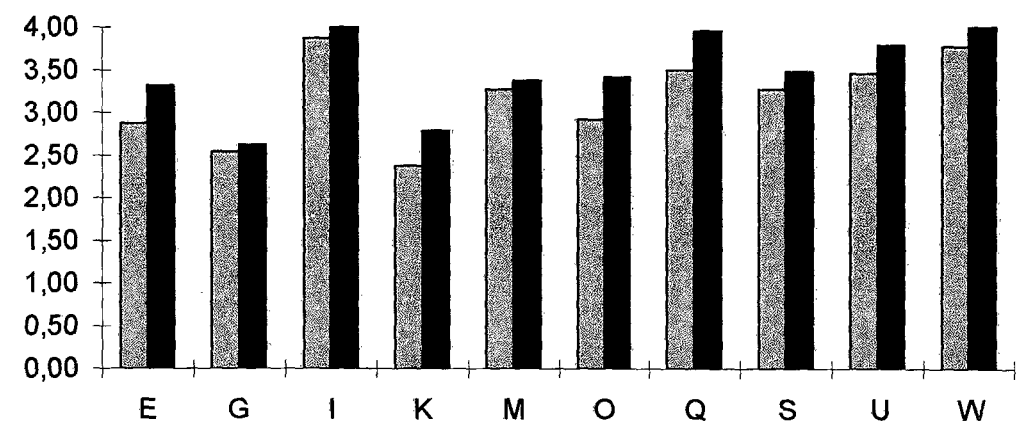
Os dados do terceiro grupo encontram-se no GRÁFICO 6.1.31. Pode-se perceber que neste, as médias obtidas nas frases foram maiores no segundo que no primeiro momento. Isto não significa que o nível de concordância aumentou, mas que, em alguns casos, apenas a discordância não foi tão acentuada. As frases que obtiveram maiores índices, em pelo menos um momento, foram as que trataram do grau de envolvimento pessoal, do nível de apego e da satisfação por ter seu tempo absorvido pelo trabalho atual.

As frases com índices mais baixos, que refletiram as maiores discordâncias foram as que afirmaram que: as coisas mais importantes que aconteciam envolviam o trabalho atual; o trabalho atual representava uma grande parte daquilo que o indivíduo era; e, eu 'vivo' para o meu trabalho.

O último GRÁFICO, 6.1.32 que segue abaixo, apresenta a reunião dos resultados dos grupos 2 e 3 dos empregados. Neste pode-se verificar que as respostas do segundo momento são, na sua totalidade, aquelas que apresentam os maiores índices. Da mesma forma que no gráfico anterior, isto não significa que houve um aumento no nível de concordância mas que algumas discordâncias não foram tão acentuadas.

Analisando-se de modo comparativo os índices dos empregados com os dos supervisores, percebe-se uma certa congruência nos dados. As frases com médias mais elevadas são as mesmas, ou seja, as que tratam do nível de envolvimento, do grau de apego e do sentimento positivo em ter parte do tempo absorvido pelo trabalho atual. Ainda independentemente do grupo a que pertenciam, as frases com mais discordância foram: o trabalho representa uma grande parte daquilo que sou e, eu 'vivo' para o meu trabalho. As demais frases permaneceram na média, em ambos os grupos.

GRÁFICO 6.1.32. AVALIAÇÃO DOS RESPONDENTES QUANTO AO ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - GRUPO 4



LEGENDA PARA O GRÁFICO 6.1.32

LETRA	FRASES: ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO	MÉDIA M1	MÉDIA M2	D PADRÃO M1	D PADRÃO M2
E	As coisas mais importantes....envolvem meu trabalho atual	2,88	3,32	0,80	0,73
G	...meu trabalho atual é grande parte daquilo que sou	2,54	2,63	0,80	0,87
I	Eu sou muito envolvido pessoalmente com meu trabalho atual	3,88	4,00	0,70	0,79
K	Eu "vivo" para meu trabalho	2,38	2,79	0,96	1,36
M	A maioria dos meus interesses giram em torno meu trabalho...	3,27	3,37	0,94	0,87
O	Eu tenho fortes vínculos com meu trabalho...difícil quebrá-los	2,92	3,42	0,87	1,04
Qsinto apegado ao meu trabalho	3,50	3,95	1,08	0,60
S	A maioria ...objetivos de vida se relacionam com meu trabalho	3,27	3,47	1,02	0,94
U	Eu considero trabalho atual algo central em minha vida	3,46	3,79	0,80	0,61
W	Eu gosto de ter parte do meu tempo absorvido pelo trabalho	3,77	4,00	0,80	0,73

FONTE: Instrumento de medida aplicado no grupo de empregados numa Empresa do Município de Blumenau - SC, 1995.

Algumas falas apresentadas durante a entrevista com os empregados 1 e 2 do primeiro grupo e o indivíduo 50 do grupo 3, elucidam os pontos acima levantados:

"Se estou bem realizado profissionalmente fica difícil quebrar o vínculo. Do contrário, se não tiver realização e se aparecer uma proposta melhor, o caso é avaliar o que é mais interessante".

"Todos os meus objetivos de vida tem a ver com o lado financeiro por isso sou obrigado a concordar que eles se relacionam com o trabalho".

"O trabalho é muito importante, mais também não é

tudo na vida da gente. Mas sem trabalhar como vou sustentar minha família".

As verbalizações apontam aspectos de envolvimento, mas levantam para uns a necessidade de que este trabalho seja significativo e, para outros, que seja um meio ou uma forma de sobrevivência.

Lodahl & Kejner (apud Morrow, 1983) apresentam duas definições de envolvimento com o trabalho: uma relaciona o desempenho no trabalho e auto-estima e, a outra enfatiza a identificação pessoal com o trabalho. Randall & Cote (1991) demonstraram que o envolvimento no trabalho influencia direta e fortemente o comprometimento organizacional.

Outro aspecto relevante é quanto à variação dos níveis de envolvimento com o trabalho entre os momentos da coleta. No grupo de supervisores esta variação foi mínima. No entanto, entre os empregados, principalmente no grupo 3, esta variação foi mais acentuada, o que refletiu nos dados do quarto grupo. As médias a seguir, demonstram os resultados gerais por grupo e momento.

FIGURA 4 - MÉDIA DOS NÍVEIS DE ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO

Grupo 1: momento 1 = 3,49; momento 2 = 3,58

Grupo 2: momento 1 = 3,14; momento 2 = 3,30

Grupo 3: momento 1 = 3,24; momento 2 = 3,60

Grupo 4: momento 1 = 3,19; momento 2 = 3,47

Pelas informações acima, constata-se que os níveis de envolvimento com o trabalho estiveram próximo da média, em todos os grupos e em ambos os momentos, embora no momento 2 um

pouco mais elevados. No momento 1, o dado que chamou mais a atenção foi o referente à opinião dos supervisores e, no momento posterior, a opinião dos indivíduos do terceiro grupo.

Considerando todos os fatores organizacionais que estavam influenciando estes resultados, pode-se supor que o fato dos supervisores e dos membros do terceiro grupo estarem atuando, embora com objetivos diferentes, no sentido de minimizar as dificuldades enfrentadas pela organização elevou o nível de envolvimento com o trabalho, o que não ocorreu no segundo grupo.

Os modos pelos quais o trabalho está estruturado no contexto da organização afeta a identificação dos empregados com o trabalho (Loscocco, 1989). O autor considera que quando uma pessoa visualiza o trabalho como uma parte importante de si, é porque o tipo de tarefa providencia uma identidade significativa, favorecendo o sentimento de orgulho em relação ao trabalho. Por meio dos dados obtidos e das observações da pesquisadora, conforme já relatado, pode-se dizer que a estruturação do trabalho deixava a desejar, o que sem dúvida gerou índices medianos de envolvimento.

6.2. Resultados das Análises de Regressão

Na FIGURA 5 a seguir, estão apresentados os coeficientes de determinação das regressões para o comprometimento organizacional, segundo os grupos de colaboradores e os momentos da coleta. Observa-se ainda os erros padrões, os valores de F observados e F críticos visando determinar o nível de confiança da equação.

FIGURA 5 - RESULTADOS DAS ANÁLISES DE REGRESSÃO EXPONENCIAL

QUANTO AO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

GRUPO DE SUPERVISORES (G1) NOS DOIS MOMENTOS (N1=13; N2=13; ALPHA=0,05)

CARACTERÍSTICAS		R ² M1	E M1	P	F.O.M 1	F.C.M1 1	R ² M2	E.P M2	F.O.M2	F.C.M2
ORGANIZACIONAIS	Políticas de Rec. Humanos	0,36	0,09		1,70	3,86	0,68	0,09	6,34	3,86
	Condições de Trabalho	0,49	0,09		2,85	3,86	0,62	0,10	4,82	3,86
DO TRABALHO	Escopo do Trabalho	0,34	0,10		1,04	3,84	0,45	0,13	1,64	3,84
	Tensão no Trabalho	0,06	0,11		0,72	4,84	0,00	0,15	0,00	4,84
ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO	Pol. RH; Cond. de Trabalho; Escopo Tensão Trabalho	0,36	0,19		1,10	3,84	0,91	0,05	19,7	3,84

GRUPO DE EMPREGADOS (G2) NOS DOIS MOMENTOS (N1=13; N2=8; ALPHA=0,05)

CARACTERÍSTICAS		R ² M1	E M1	P	F.O.M 1	F.C.M 1	R ² M2	E.P M2	F.O.M 2	F.C.M2
ORGANIZACIONAIS	Políticas de Rec. Humanos	0,66	0,13		5,82	3,86	0,82	0,12	5,90	6,59
	Condições de Trabalho	0,10	0,20		0,34	3,86	0,70	0,15	3,07	6,59
DO TRABALHO	Escopo do Trabalho	0,77	0,11		6,61	3,84	0,71	0,17	1,84	9,12
	Tensão no Trabalho	0,14	0,18		1,73	4,84	0,00	0,22	0,00	5,99
ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO	Pol. RH; Cond. de Trabalho; Escopo Tensão Trabalho	0,73	0,12		5,45	3,84	0,87	0,11	4,91	9,12

GRUPO DE EMPREGADOS (G3) NOS DOIS MOMENTOS (N1=13; N2=11; ALPHA=0,05)

CARACTERÍSTICAS		R ² M1	E M1	P	F.O.M 1	F.C.M 1	R ² M2	E.P M2	F.O.M 2	F.C.M2
ORGANIZACIONAIS	Políticas de Rec. Humanos	0,34	0,08		1,52	3,86	0,06	0,11	0,14	4,35
	Condições de Trabalho	0,23	0,08		0,89	3,86	0,31	0,10	1,05	4,35
DO TRABALHO	Escopo do Trabalho	0,07	0,10		0,14	3,84	0,34	0,10	0,77	4,53
	Tensão no Trabalho	0,09	0,08		1,03	4,84	0,00	0,10	0,05	5,12
ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO	Pol. RH; Cond. de Trabalho; Escopo Tensão Trabalho	0,34	0,08		1,02	3,84	0,11	0,11	0,19	4,53

GRUPO DE EMPREGADOS (G4) NOS DOIS MOMENTOS (N1=26; N2=19; ALPHA=0,05)

CARACTERÍSTICAS		R ² M1	E M1	P	F.O.M 1	F.C.M 1	R ² M2	E.P M2	F.O.M 2	F.C.M2
ORGANIZACIONAIS	Políticas de Rec. Humanos	0,28	0,13		2,79	3,10	0,29	0,14	2,01	3,29
	Condições de Trabalho	0,06	0,15		0,43	3,10	0,15	0,15	0,89	3,29
DO TRABALHO	Escopo do Trabalho	0,48	0,11		4,90	2,87	0,36	0,14	1,97	3,11
	Tensão no Trabalho	0,09	0,14		2,54	4,24	0,00	0,16	0,03	4,45
ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO	Pol. RH; Cond. de Trabalho; Escopo Tensão Trabalho	0,44	0,11		4,13	2,87	0,70	0,09	8,07	3,11

O exame cuidadoso dos dados revela que, para o grupo de supervisores, embora no primeiro momento tenham sido encontrados valores relativamente altos de r^2 nas variáveis: políticas de recursos humanos $r^2=0,36$; condições de trabalho $r^2=0,49$; escopo do trabalho $r^2=0,34$; e, o conjunto das variáveis organizacionais e do trabalho com $r^2=0,36$, estes evidenciaram um valor de F observado menor que o F crítico, o que leva a supor que as correlações tenham sido ocasionais.

Em contrapartida, no segundo momento, o mesmo grupo apresentou valores de r^2 e F significativos, o que pode sugerir uma relação de causa e efeito entre as políticas de recursos humanos ($r^2=.68$), condições de trabalho ($r^2=.62$) e todas as características reunidas ($r^2=.91$) e o comprometimento.

Com estes resultados pode-se considerar que para o grupo de supervisores da organização, no segundo momento da coleta de dados, as políticas de recursos humanos explicavam 68% dos valores de comprometimento; as condições de trabalho foram responsáveis por 62% e a somatória das características da organização e do trabalho explicavam 91% dos índices de comprometimento.

Quanto aos empregados do grupo 2, no primeiro momento, os coeficientes de determinação com índices mais significativos, incluindo a relação F observado e F crítico, foram os relativos à política de recursos humanos ($r^2=.66$); escopo do trabalho ($r^2=.77$) e todas as características associadas ($r^2=.73$).

Já no segundo momento, embora possam ser verificados alguns índices elevados de r^2 , os valores de erro padrão também o são e os F observados encontram-se rebaixados, quando comparados aos F críticos. Assim, supõe-se que esta relação tenha uma grande margem de erro, que pode ter sido ocasional, levando a um baixo nível de confiança da equação.

No grupo 3 nenhuma das variáveis independentes controladas no estudo estiveram explicando, com nível de confiança razoável, os índices de comprometimento. Os resultados podem expressar que as políticas de recursos humanos, as condições, o escopo e a tensão no trabalho não estavam sendo significativos na relação com os resultados do

comprometimento. Nesta perspectiva, pode-se hipotetizar que a conjuntura sócio - econômica - política do país, as particularidades do processo de implantação da mudança, os valores e as características pessoais estariam concorrendo de modo mais expressivo nas medidas de comprometimento organizacional.

Alguns autores têm enfatizado que o comprometimento das pessoas não pode ser entendido sem considerar as características pessoais que estas levam ao local de trabalho. Acrescentam que pessoas de diferentes grupos sociais têm diferentes visões sobre a importância do papel do trabalho (Mannhein, 1983; Hedley, 1984 apud Loscocco, 1989). Os resultados também indicam que as condições de trabalho, principalmente o nível de recompensas intrínsecas, afetam fortemente os níveis de comprometimento.

Quanto ao quarto grupo, relativo aos empregados da organização que não ocupavam cargo de supervisão, observa-se coeficientes de determinação associados a valores de F significativos para as variáveis escopo do trabalho ($r^2=.48$) e todas as características organizacionais e do trabalho estudadas ($r^2=.44$) no primeiro momento, e no momento seguinte, apenas o conjunto de características com $r^2=.70$.

Considerando, para os diferentes grupos nos dois momentos da coleta, os níveis medianos de comprometimento organizacional e algumas dificuldades apontadas, e anteriormente discutidas neste capítulo, referentes às características organizacionais e do trabalho pode-se sugerir que os dados apresentam uma relação mútua. Ou seja, parece que devido aos problemas e descontentamentos dos colaboradores quanto a realidade organizacional e do trabalho, os níveis medianos de comprometimento se justificam.

Pesquisas realizadas no Brasil por Borges Andrade et al. (1990) e Brandão (1991), revelaram que as oportunidades de crescimento e progresso na carreira foram importantes antecedentes do comprometimento tanto em instituições públicas de pesquisa, quanto numa universidade também pública.

Relativamente a característica de centralização na tomada de decisões, as pesquisas têm mostrado correlações praticamente nulas com o comprometimento (Bastos, 1992, 1993).

As correlações das características do trabalho com o comprometimento mostraram-se positivas moderadas e altas com relação à variedade das tarefas e seu caráter de inovação e não rotineiro. Quanto à autonomia, a correlação encontrada foi reduzida (Hackman & Oldham apud Bastos, 1993). Ainda quanto ao escopo do trabalho, Luthans et al. (1987) encontraram correlações positivas entre o comprometimento e a supervisão estruturada, ou aquela que favorecia maior clareza sobre as responsabilidades no trabalho. Além disso, correlações mais altas foram encontradas na liderança participativa e facilidade de comunicação com o líder.

Pesquisas têm revelado que as correlações entre o comprometimento e aspectos da tensão no trabalho como: ambiguidade, conflito e sobrecarga tem sido moderadas e negativas (Bastos, 1992, 1993).

A figura 6, a seguir, revela os resultados da análise de regressão das características organizacionais, as do trabalho e de ambas para o envolvimento com o trabalho.

FIGURA 6 -RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO EXPONENCIAL

QUANTO AO ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO

GRUPO DE SUPERVISORES (G1) NOS DOIS MOMENTOS (N1=13; N2=13; ALPHA=0,05)

CARACTERÍSTICAS		R ² M1	E M1	P	F.O.M 1	F.C.M 1	R ² M2	E.P M2	F.O.M 2	F.C.M2
ORGANIZACIONAIS	Políticas de Rec. Humanos	0,05	0,42		0,16	3,86	0,05	0,15	0,17	3,86
	Condições de Trabalho	0,67	0,24		6,21	3,86	0,18	0,14	0,65	3,86
DO TRABALHO	Escopo do Trabalho	0,62	0,28		3,33	3,84	0,73	0,08	5,47	3,84
	Tensão no Trabalho	0,26	0,33		3,90	4,84	0,22	0,12	3,06	4,84
ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO	Pol. RH; Cond. de Trabalho; Escopo Tensão Trabalho	0,24	0,18		0,61	3,84	0,62	0,10	3,21	3,84

GRUPO DE EMPREGADOS (G2) NOS DOIS MOMENTOS (N1=13; N2=8; ALPHA=0,05)

CARACTERÍSTICAS		R ² M1	E M1	P	F.O.M 1	F.C.M 1	R ² M2	E.P M2	F.O.M 2	F.C.M2
ORGANIZACIONAIS	Políticas de Rec. Humanos	0,30	0,19		4,80	3,86	0,77	0,10	4,55	6,59
	Condições de Trabalho	0,17	0,23		0,61	3,86	0,88	0,07	9,97	6,59
DO TRABALHO	Escopo do Trabalho	0,64	0,16		3,57	3,84	0,67	0,13	1,50	9,12
	Tensão no Trabalho	0,06	0,22		0,69	4,84	0,06	0,16	0,39	5,99
ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO	Pol. RH; Cond. de Trabalho; Escopo Tensão Trabalho	0,65	0,16		3,67	3,84	0,94	0,06	10,99	9,12

GRUPO DE EMPREGADOS (G3) NOS DOIS MOMENTOS (N1=13; N2=11; ALPHA=0,05)

CARACTERÍSTICAS		R ² M1	E M1	P	F.O.M 1	F.C.M 1	R ² M2	E.P M2	F.O.M 2	F.C.M2
ORGANIZACIONAIS	Políticas de Rec. Humanos	0,74	0,10		8,44	3,86	0,11	0,13	0,29	4,35
	Condições de Trabalho	0,11	0,18		0,35	3,86	0,33	0,12	1,17	4,35
DO TRABALHO	Escopo do Trabalho	0,12	0,19		0,27	3,84	0,58	0,10	2,06	4,53
	Tensão no Trabalho	0,13	0,16		1,60	4,84	0,04	0,12	0,41	5,12
ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO	Pol. RH; Cond. de Trabalho; Escopo Tensão Trabalho	0,25	0,17		0,66	3,84	0,17	0,14	0,31	4,53

GRUPO DE EMPREGADOS (G4) NOS DOIS MOMENTOS (N1=26; N2=19; ALPHA=0,05)

CARACTERÍSTICAS		R ² M1	E M1	P	F.O.M 1	F.C.M 1	R ² M2	E.P M2	F.O.M 2	F.C.M2
ORGANIZACIONAIS	Políticas de Rec. Humanos	0,33	0,16		3,62	3,10	0,27	0,13	1,85	3,29
	Condições de Trabalho	0,06	0,19		0,50	3,10	0,23	0,13	1,45	3,29
DO TRABALHO	Escopo do Trabalho	0,33	0,17		2,55	2,87	0,29	0,13	1,41	3,11
	Tensão no Trabalho	0,06	0,19		1,53	4,24	0,00	0,14	0,00	4,45
ORGANIZACIONAIS E DO TRABALHO	Pol. RH; Cond. de Trabalho; Escopo Tensão Trabalho	0,33	0,17		2,55	2,87	0,54	0,11	4,09	3,11

O grupo de supervisores teve como coeficiente de determinação mais expressivo apenas as variáveis condições de trabalho ($r^2=.67$) no primeiro momento e, no seguinte, o escopo do trabalho ($r^2=.73$). Da mesma maneira que nas tabelas anteriores, outros valores de r^2 foram elevados, mas com índices de F observados menores que os de F críticos, tornando a relação causa e efeito ocasional.

Quanto ao grupo 2, no primeiro momento, apenas a variável políticas de recursos humanos ($r^2=.30$) obteve coeficiente mais significativo, quando analisado em conjunto com os valores de F. Assim, a variável escopo do trabalho, mesmo tendo índice de $r^2=.64$ com F observado menor que o crítico, deixa a desejar quanto ao nível de confiança.

Para o segundo momento, os índices significativos foram os relativos às condições de trabalho ($r^2=.88$) e ao conjunto de variáveis organizacionais e do trabalho ($r^2=.94$). De modo idêntico à análise anterior, os valores de r^2 elevados associados a F observados menores que os críticos foram desprezados.

Para o terceiro grupo apenas a variável política de recursos humanos obteve coeficiente de determinação significativo ($r^2=.74$) associado a F elevado. Os demais índices não foram expressivos, quando analisados isoladamente ou associados com os valores de F.

O quarto grupo alcançou índices de r^2 pouco expressivo, no entanto, ainda a política de recursos humanos confirmou sua correlação com os valores de envolvimento com $r^2=.33$, no primeiro momento. Para o segundo momento, o valor do coeficiente de regressão que mais explicava a relação causa e efeito foi a somatória das variáveis organizacionais com as do trabalho ($r^2=.54$).

Como determinantes do envolvimento com o trabalho, parece haver um consenso de que esta faceta do compromisso é uma função da diferença de personalidade individual com a situação de trabalho. Assim, haveria uma relação entre a idade, locus de controle, força de necessidade de ordem superior, apoio e aprovação da ética protestante, com a possibilidade de

participação nas tomadas de decisões, tarefas estimulantes e demais particularidades da organização do trabalho (Morrow, 1983).

Convém salientar que o modo pelo qual o trabalho está estruturado no contexto da organização, afeta a extensão na qual os empregados se identificam com o trabalho (Loscocco, 1989). Partindo-se deste argumento, parece que os níveis medianos de envolvimento com o trabalho, obtidos neste estudo, encontram algumas de suas justificativas no contexto da organização pesquisada. Além destes aspectos, vale ressaltar as condições macropolíticas em que a organização estava inserida, bem como as variáveis e os valores pessoais da amostra estudada.

7. CONCLUSÕES

Este estudo se propôs a constatar os padrões de comprometimento com a organização e o envolvimento com o trabalho, em diferentes grupos de empregados em dois momentos distintos da empresa. Especificamente, buscou-se verificar a ocorrência de variação nos padrões de comprometimento e de seus antecedentes, além de identificar os possíveis determinantes que estariam correlacionados com os alvos de compromisso, nos diferentes grupos, no decorrer do processo de preparação para a mudança, no caso um programa de qualidade que não se efetivou.

Os eventos organizacionais e macrosociais foram acompanhados, objetivando verificar possíveis associações entre estes e os níveis de comprometimento e envolvimento.

A análise desenvolvida permitiu tecer algumas considerações:

- Os níveis de comprometimento e envolvimento com o trabalho foram moderados, independentemente do grupo a que pertenciam e do momento da coleta. Este resultado mediano alcançado sugere que os objetivos organizacionais estariam sendo atingidos por empregados moderadamente comprometidos, numa relação com a organização de estabilidade e satisfação, sem contudo perderem a visão crítica da realidade.
- Percebeu-se que o nível de envolvimento com a mudança influenciou no compromisso, haja vista os resultados um pouco mais elevados do grupo de supervisores, principalmente no primeiro momento da coleta quando a implantação seguia um ritmo esperado.
- Seguindo o mesmo raciocínio, o terceiro grupo de empregados, apresentou índices de comprometimento e envolvimento mais

significativos no segundo momento da coleta, justamente quando eram os únicos a trabalharem de modo intenso, fabricando os produtos que não sofriam concorrência acirrada das importações. Assim, numa mesma organização, grupos diferentes de indivíduos podem estar comprometidos com objetivos distintos, podendo inclusive, haver conflito entre eles.

- A organização e a estruturação do contexto do trabalho afetou a identificação, e posterior sentimento de orgulho, o que favoreceu um índice mediano de envolvimento com o trabalho.

- As características organizacionais através das políticas de recursos humanos estiveram correlacionadas com o comprometimento no grupo de supervisores, durante a segunda coleta, e com o grupo de empregados (G2), no primeiro momento.

- As condições de trabalho e as relações internas, através de características como: a salubridade, centralização e coordenação do trabalho inter e intra equipes, apareceram correlacionadas apenas com o grupo de supervisores, no momento dois.

- O escopo do trabalho, como a autonomia, variedade, identidade e feedback, explicaram o moderado índice de comprometimento para os empregados do segundo grupo e para o grupo quatro (aquele que reunia os indivíduos do segundo e terceiro grupos).

- A reunião das características organizacionais com as do trabalho estiveram correlacionadas de modo significativo com o comprometimento, no grupo de supervisores (momento 2), com o de empregados do segundo grupo (momento 1) e com o grupo quatro, compostos pelos colaboradores que não tinham cargo de supervisão, em ambos os momentos.

- O nível moderado de envolvimento com o trabalho esteve correlacionado, no grupo de supervisores, com as condições de trabalho (momento 1), e com o escopo do trabalho no segundo momento.

- Para os três grupos de empregados (G2,G3,G4) as políticas de recursos humanos demonstraram ser antecedentes significativos

do envolvimento, apenas no primeiro momento da coleta. A associação das características organizacionais e do trabalho explicaram parte do índice de envolvimento para os grupo 2 e 4, no segundo momento da coleta. O escopo de trabalho esteve correlacionado apenas para o grupo 2, no segundo momento.

- As variáveis pessoais e os valores individuais, embora coletados, não foram correlacionados com os níveis de envolvimento e de comprometimento, mas devem ser ressaltados como possíveis preditores do compromisso, conforme encontrado na literatura. Este aspecto é relevante e reflete a impossibilidade da organização estar controlando todas as variáveis que interferem no comprometimento.

- Através da análise dos resultados, das verbalizações dos respondentes e de observações da pesquisadora, pode-se supor a influência significativa nos níveis de compromisso dos eventos macrossociais, políticos e econômicos, dados estes não apontados na literatura disponível de comprometimento.

- As características do processo de mudança, da organização em estudo, provavelmente também afetaram o moderado nível de comprometimento e envolvimento. Esta consideração se justifica mediante verbalizações apontadas sobre a falta de informações, de comunicação, de participação e de sensibilização para a mudança, baixo nível de envolvimento dos empregados nos diversos escalões da empresa e resistência à mudança.

Alguns aspectos positivos e negativos da organização puderam ser observados durante a pesquisa. Dentre eles, os mais significativos estão apresentados a seguir:

- Tanto os supervisores, quanto os empregados apresentaram sentimento de lealdade, de satisfação com a organização e de interesse pelo destino da mesma. Acrescenta-se que a lealdade foi mais citada no grupo de empregados (G4).

- Todos os respondentes, independentemente do cargo e do momento da coleta, não concordavam com as políticas da

organização em relação aos trabalhadores e tiveram dúvidas sobre a similaridade dos valores pessoais com os organizacionais.

- Havia um nível, de mediano a fraco, de tensão no trabalho advindo de conflitos, sobrecargas e ambiguidade de papéis, a partir do qual pode-se supor baixos níveis de desconforto para o desenvolvimento das tarefas.

- Embora supervisores e empregados tivessem uma visão ampla das tarefas e condições de realizarem um trabalho do começo ao fim, esta organização parece diferenciar-se da esperada para o modelo do trabalho em equipe. Esta afirmação se justifica já que não era permitido aos membros das equipes a responsabilidade por todas as etapas do processo de trabalho, ou seja, desde o projeto, planejamento, controle, verificação e demais etapas.

- O feedback para os empregados acontecia invariavelmente através do resultado das tarefas, e não do retorno do superior imediato, gerando descontentamento por parte dos respondentes.

- A organização adotava um modelo de gerenciamento baseado na separação dos indivíduos que pensavam daqueles que executavam as tarefas, seguindo o taylorismo.

- A autonomia encontrada era restrita às tarefas previstas anteriormente, podendo variar dentro de um limite muito estreito, pois o trabalho era, via de regra, repetitivo e fragmentado.

- Desta forma, a empresa estudada não apresentava as dimensões de uma organização qualificante, na medida em que esta não favorecia o conhecimento, a co-responsabilidade, a aprendizagem contínua, que levaria a competência individual e organizacional.

- O trabalho enquanto auto-realização estava restrito ao grupo de supervisores. Para os demais, inclusive os anteriores, os resultados valorizados do trabalho eram principalmente a sobrevivência através dos rendimentos salariais.

A partir destas reflexões algumas recomendações podem ser apontadas para a organização em estudo:

- Revisão das políticas de recursos humanos.
- Favorecimento de maior participação dos colaboradores, através de descentralização das decisões, comunicações e informações abrangentes e nos níveis ascendentes, descendentes e horizontais. De modo mais amplo, deveria extrapolar as dimensões de uma organização qualificada, aproximando-se ao máximo da organização qualificante.

Esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar as possibilidades de análise ou tirar conclusões ambiciosas de um tema tão complexo como o comprometimento no trabalho. Assim, outros estudos deverão suprir algumas limitações deste, objetivando ampliar o nível de conhecimento que este assunto requer, além de enriquecer a área do comportamento organizacional, tanto a nível teórico quanto prático.

As principais limitações desta pesquisa referem-se ao fato de ser um estudo de caso, o que dificulta a generalização dos dados encontrados, além do limitado número da amostra de respondentes, o que prejudicou o teste estatístico de regressão. Desta forma, sugere-se para trabalhos posteriores uma análise comparativa entre organizações, ou ainda um estudo de caso, sempre numa perspectiva longitudinal dado a falta de estudos desta natureza, mas com um número mais representativo de respondentes.

Convém lembrar que a turbulência pela qual o país atravessava sem dúvida refletiu nos resultados encontrados, os quais podem não se repetir, num momento mais favorável ou pelo menos de maior equilíbrio para as organizações.

Salienta-se que o referencial teórico utilizado neste estudo, denominado **atitudinal**, define o comprometimento como a identificação do indivíduo com a organização, seus objetivos e valores, desejando manter-se como membro de modo a favorecer o alcance de tais objetivos. Neste sentido, a teoria pode ser criticada por refletir o mesmo conteúdo das ferramentas administrativas tradicionais, que pressionam os trabalhadores a darem uma contribuição cada vez mais efetiva em prol da organização, garantindo assim a realização do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A PALAVRA de ordem é mais emprego. Exame. São Paulo, a.28, n.22, p.22-23, out. 1995.
- ARYEE, Samuel & HENG, Lau Joo. A note on the applicability of an organizational commitment model. Work and Occupations, v. 17 n.2, p. 229 - 239, 1990.
- BASTOS, Antonio V. Bittencourt. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. Psico, v. 24, n.2, p.29-48, jul/dez 1992.
- _____. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 33, n.3, p. 52-64, mai/jun, 1993.
- _____. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Tese de Doutorado. Brasília, DF.: Instituto de Psicologia, UNB, 1994.
- BERTERO, Carlos O. Mudança organizacional e processo decisório. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.16, n.2, p.29-41, 1976.
- BILICH, Feruccio & AFFONSO NETO, Annibal. Gestão estratégica da Qualidade nas Organizações. Anais do XVI Encontro Anual da ANPAD, V.6 , Organizações. Canela, RS: p. 259-271, 1992.
- BLAU, P. A dinâmica da burocracia. IN: ETZIONI, Amitai. Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1971.
- BLAU, Gary, PAUL, Allison & JOHN, Natalie St. On Developing a General Index of Work Commitment. Journal of Vocational Behavior. v. 42, p. 298-314, 1993.

BLAU P., SCOTT, W.R. Organizações Formais. São Paulo: Atlas, 1977.

BORGES-ANDRADE, Jairo E., CAMESCHI, Carlos E. & XAVIER, Odiva S. Comprometimento organizacional em instituição de pesquisa: diferenças entre meio e fim. Revista de Administração. São Paulo, v. 25, n.4, p. 29-43, out/dez, 1990.

BRANDÃO, Margarida G. Andrade. Comprometimento Organizacional na Administração Pública: um estudo de caso em uma instituição universitária. Dissertação de mestrado. Salvador, Ba: Escola de Administração, UFBA, 1991.

BRANDÃO, Margarida G. Andrade & BASTOS, Antonio V. Bittencourt. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária Revista de Administração. São Paulo, v.28, n.3, p. 50-61, jul/set, 1993.

BRANDÃO, Vladimir; GÖRGEN, Jorge. Batismo de Fogo. Expressão - guia de negócios e tendências do Sul. Florianópolis, a.5, n.59, p.48-55, set. 1995.

BRIDGES, William. Um Mundo sem Empregos: os desafios da sociedade pós-industrial. - São Paulo: Makron Books, 1995.

BRUYNE, P. et. al. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CABRERA, Luiz Carlos de Queirós. Novos recursos humanos da empresa moderna. Marketing Industrial. São Paulo, a.2, p. 72-74, abr. 1996.

CAMARGO, Gustavo. O que é mesmo o custo Brasil. Exame. São Paulo, a. 28, n.16, p. 20-25, ago. 1995.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerência de Qualidade Total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. - Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1990.

CASTRO, N. A. Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna. Trabalho e Educação, Campinas, SP: Papirus: Cedes; São Paulo: Anped. p. 69-86, 1992.

CHAMPION, Dean J. A Sociologia das Organizações. São Paulo: Saraiva, 1979.

COLE, Robert E. The macropolitics of organization change: a comparative analysis of the spread of small-group activities. Administrative Science Quartely, v.30 , n.4, p. 560-585, 1985.

DAMAPUR, Fariborz & EVAN, William M. Organizational innovation and performance: the problem of "organizational lag". Administrative Science Quartely, v.29, n.3, p.392-409, 1984.

DEIXAMOS de ser piada. Exame. São Paulo, a.28, n.14, p. 16-17, jul. 1995.

DELLAGNELO, Eloise H. Livramento. O impacto da informática na divisão do trabalho: o caso do centro de operações da TELESC. Florianópolis: Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1990.

DUBIN, R. et al. Central life interest and organizational commitment of blue-collar and clerical workers. Administrative Science Quaterly, n.20, p. 411 - 421, 1976.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Comprometimento e Qualidade - Velhos Temas e Novos Desafios na Gestão de R.H. Anais do XVII Encontro Anual da ANPAD, Salvador (BA), p. 332-344, 1993.

_____. The culture of quality and the management of human resources. Ids Bulletins, v. 24, n.2, p.34-41, 1993.

GALUPPO, Ricardo. É hora de revogar a velha lei de Gerson. Exame. São Paulo, a.28, n.14, p. 80-82, jul.1995.

GOMES, Maria Tereza. É possível trafegar com o farol alto. Exame. São Paulo, a.28, n.14, p.87-88, jul.1995.

HALABY, C. N. Worker attachment and workplace authority. American Sociological Review, v. 51, p. 634-649. 1986.

HALL, Richard. Organizações : estrutura e processos. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. - Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARMAN, Willis & HORMANN, John. O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação. - São Paulo: Cultrix, 1992.

HARMON, Roy L. Reinventando a Fábrica II: conceitos modernos de produtividade na prática. - Rio de Janeiro, Campus, 1993.

HÁ VAGAS, mas num outro endereço. Exame. São Paulo, a. 28, n.21, p. 20-22, out.1995.

HININGS, C. R. & GREENWOOD, R. The Dynamics of Strategic change. Oxford: Basil Blackell Ltda., 1988.

HOLLENBECK, J.R., WILLIAMS, C.R. & KLEIN, H.J. An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. Journal of Applied Psychology. v. 74, no. 1, p. 18-23, 1989.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. 3.ed.- São Paulo: Atlas, 1976.

KIDRON, Aryeh. Works values and organizational commitment. Academy of Management Journal. v.21, n.2, p. 239-247, 1978.

- KON, A. A modernização brasileira e o ajustamento dos recursos humanos. Revista de Administração de Empresas. v.31, n.4, p. 5-16. 1991.
- LAMOUNIER, Bolivar. A dimensão histórica de Fernando Henrique. Exame. São Paulo, a.28, n.26, p. 28-30, dez. 1995.
- LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. - 2. ed. - São Paulo: Pioneira, 1986.
- LOSCOCCO, Karyn A. The interplay of personal and job characteristics in determining work commitment. Social Science Research. n.18, p.370-394, 1989.
- LUTHANS, Fred; BAACK, Donald & TAYLOR, Lew. Organizational Commitment: analysis of antecedents. Human Relations, Lincoln, v. 40, n.4, p. 219-236, 1987.
- MALVEZZI, Sigmar. A Carreira Profissional Ainda Depende de Ascensão na Hierarquia do Poder ? Marketing Industrial, São Paulo, a.1, n.1, p. 30-40, jul/set., 1995.
- MARCH, James & SIMON, Herbert. Teoria das Organizações. - Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. Gerência do Trabalho em Equipe. - São Paulo: Pioneira, 1993.
- MEYER, J. P. et al. Organizational commitment and job performance: it's the nature of the commitment that counts. Journal of Applied Psychology, v.74, n. 1, p.152-156, 1989.
- MORGAN, Garret. Images of Organization. New York: Sage Publications, 1986.
- MORROW, Paula C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. Academy of Management Review. v.8, n.3, p.486-500, 1983.

NADLER, David & Associados. Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial. - Rio de Janeiro: Campus, 1994.

O QUE está havendo com seu emprego. Veja. São Paulo, a. 29, n. 6, p. 20-25, fev. 1996.

OS NÚMEROS do real. Exame. São Paulo, a. 28, n. 14, p. 36-39, jul. 1995.

PARKER, Glenn M. Team Players & Teamwork: a equipe e seus integrantes. - São Paulo, Pioneira, 1994.

PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. Journal of Management Studies, v. 24, n.6, p.649-670, 1987.

PETTIGREW, Andrew M.; FERLIE, Ewan & McKEE, Lorna. Shaping strategic change. Making change in large organizations. London: Sage Publications, 1992.

QUE SEJA infinito para sempre. Exame. São Paulo, a. 28, n. 14, p. 56-62, jul. 1995.

RANDALL, Donna M. Commitment and the organization: the organizational man revisited. Academy of Management Review, v.12, n.3, p.460-471, 1987.

RANDALL, Donna M. & COTE, Joseph A. Interrelationships of Work Commitment Constructs. Work and Occupations, v.18, n.2, p. 194-211, may 1991.

REICHERS, Arnon E. A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. Academy of Management Review, v.10, n. 3, p. 465-476, 1985.

SCHOLTES, Peter R. Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade. - Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1992.

SHETTY, Y. K. Managing Product Quality for Profitability. SAM Advanced Management Journal. Autumn, p. 33-38, 1988.

SHIRLEY, Robert L. Um modelo para análise da mudança organizacional. Revista de administração de Empresas, v. 16, n.6, p. 37-45, 1976.

SINGH, Jitendra V.; HOUSE, Robert, J. & TUCKER, David J. Organizational Change and Organizational Mortality. Administrative Science Quarterly, v. 31, n. 4, p. 587-611, 1986.

STEVENSON, Willian J. Estatística Aplicada à Administração. - São Paulo : Harper & Row do Brasil, 1981.

STONER, James A. F. Administração. - Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

UM ANO depois. Veja. São Paulo, a. 29, n. 3, p. 28-31, jan. 1996.

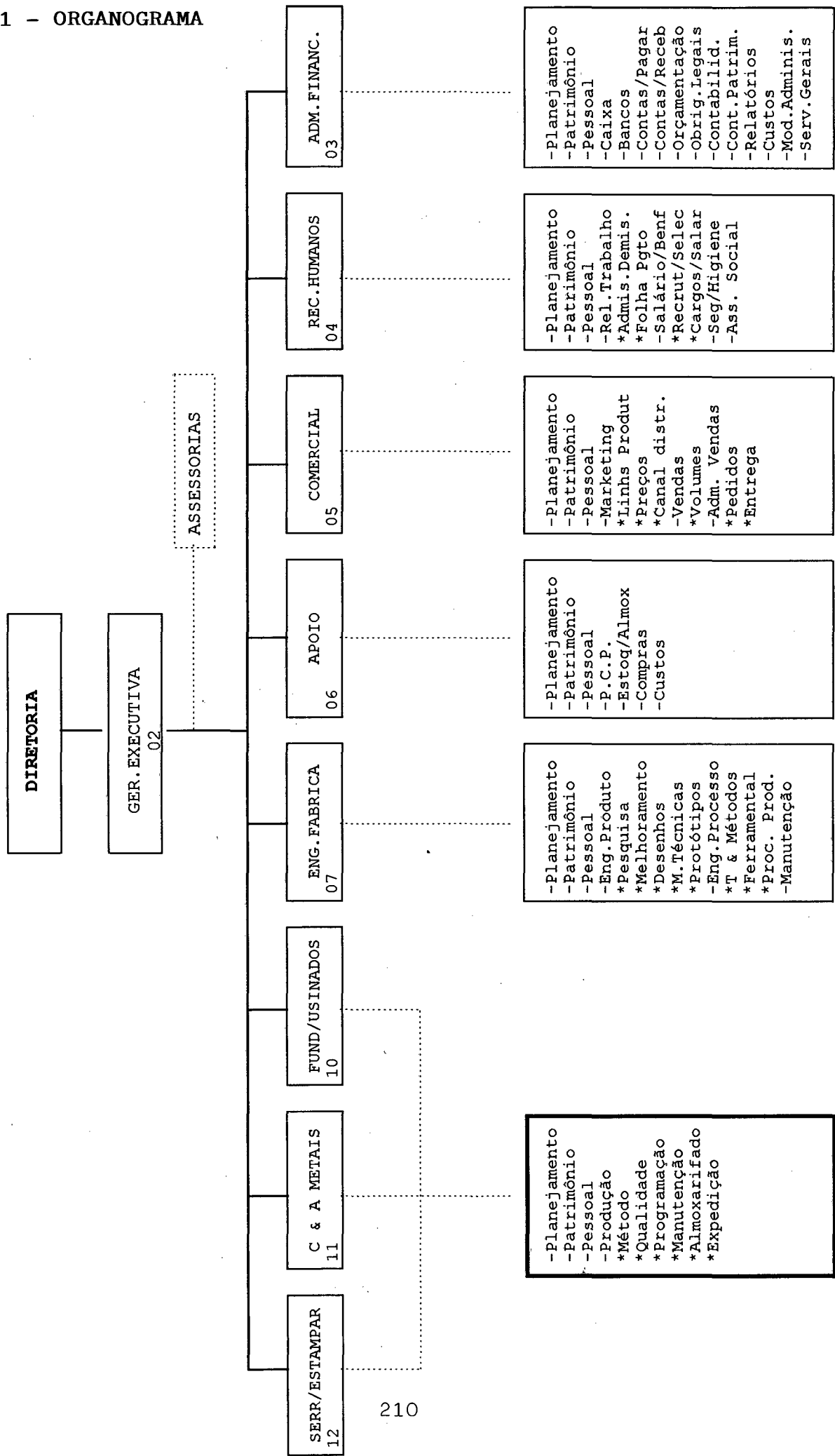
VASSALLO, Cláudia. A visão ficou menos turva. Exame. São Paulo, a. 28, n. 14, p. 78-79, jul. 1995.

_____. O Pulo dos Tigres. Exame. São Paulo, a. 28, n. 20-27, p. 42-49, set. 1995.

WEISS, Ula. Custos se igualam a investimentos. Diário Catarinense, Florianópolis, Caderno de Economia, p. 6., 11 fev.1996.

ANEXOS

ANEXO 1 - ORGANOGRAMA



ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

PARTE 1. O QUE SIGNIFICA "TRABALHAR" PARA VOCÊ

Nesta parte as questões não se referem ao seu trabalho atual, mas ao fato de trabalhar em geral.

1. Atribua pontos para indicar a importância que as seguintes áreas têm na sua vida.
(A soma deve dar 100 pontos)

A. _____ Meu lazer (hobbies, esportes, recreação e contatos com amigos)

B. _____ Meu trabalho

C. _____ Minha religião (atividades e crenças religiosas)

D. _____ Minha família
100 (Pontos no total)

2. Distribua, também, um total de 100 pontos pelas afirmações abaixo, para explicar o que o trabalho significa para você:

A. _____ O trabalho dá a você status e prestígio

B. _____ O trabalho fornece a você rendimentos necessários ✓

C. _____ O trabalho mantém você ocupado (em atividade)

D. _____ O trabalho permite a você ter contatos com outras pessoas

E. _____ O trabalho é um modo útil de servir à sociedade ✓

F. _____ O trabalho em si é, basicamente, interessante

G. _____ O trabalho lhe proporciona auto - realização
100 (Pontos no total)

PARTE 2. O SEU EMPREGO ATUAL

1. SUA CARREIRA NESTA ORGANIZAÇÃO

Como você avalia sua remuneração e a oferta de treinamentos e promoções na sua organização? Responda os itens abaixo utilizando a seguinte escala:

1 = discordo plenamente

2 = discordo

3 = nem concordo nem discordo

4 = concordo

5 = concordo plenamente

() Nesta organização, o treinamento é visto como uma forma de melhorar o desempenho.

- () Eu tenho tido, nesta organização, oportunidades reais de aprimorar minhas habilidades.
- () Esta organização não tem me treinado adequadamente para trabalhos futuros.
- () Nesta organização não existe um sistema de promoções justo.
- () Existem oportunidades de crescimento na carreira e progresso profissional nesta organização.
- () Esta organização se esforça ao máximo para não perder os seus empregados.
- () Nesta organização, cada profissional é remunerado de acordo com sua qualificação.
- () Os salários nesta organização estão abaixo dos salários pagos no mercado.
- () Estou satisfeito com o nível de remuneração desta organização.

2. O SEU TRABALHO ATUAL

Nesta parte você deverá descrever o seu trabalho tão objetivamente quanto puder. Por favor, não procure mostrar o quanto você gosta ou não do seu trabalho. Ao contrário, tente fazer uma descrição tão precisa quanto for possível, do seu trabalho atual. Utilize a escala abaixo para responder aos próximos itens:

- 1 = nunca
- 2 = raramente
- 3 = mais ou menos a metade das vezes
- 4 = freqüentemente
- 5 = sempre

- () Recebo informações do meu supervisor sobre o meu desempenho no trabalho.
- () Minhas tarefas são repetitivas.
- () Tenho oportunidade de completar o trabalho que eu começo.
- () Tenho oportunidade de descobrir quão bem estou fazendo o meu trabalho.
- () Sou capaz de realizar o meu trabalho independentemente dos outros.
- () Tenho oportunidade de realizar um trabalho do seu começo ao fim (isto é, a chance de fazer o trabalho completo).
- () Tenho oportunidade de fazer uma quantidade de tarefas diferentes.
- () Sei se estou realizando bem ou mal as minhas tarefas.
- () Meu trabalho é variado.
- () Tenho permissão para realizar meu trabalho por conta própria.

- () Vejo minhas tarefas em toda a sua amplitude.
- () Tenho que trabalhar muito rapidamente.
- () Meu emprego exige que eu trabalhe muito intensamente.
- () Meu emprego me deixa com pouco tempo para que as tarefas sejam feitas.
- () Sinto que a minha carga de trabalho é excessiva.
- () Meus superiores, com nível e autoridade iguais, solicitam que eu faça tarefas conflitantes.
- () Pessoas, cujas solicitações eu deveria atender, pedem coisas que estão em conflito com outros trabalhos que devo fazer.
- () Não tenho clareza sobre quais as minhas responsabilidades no trabalho.
- () Os padrões de desempenho no trabalho estão bem definidos.

3. CONTEXTO E CONDIÇÕES EM QUE TRABALHA:

Nos seguintes itens, utilize os códigos:

1 = nunca

2 = raramente

3 = mais ou menos a metade das vezes

4 = freqüentemente

5 = sempre

- () As pessoas no meu grupo trabalham bem em equipe.
- () Em meu grupo de trabalho, as pessoas utilizam o tempo eficientemente pelo planejamento e coordenação dos seus esforços.
- () Em minha organização, pessoas de diferentes departamentos que têm que trabalhar juntas, realizam o seu trabalho eficientemente sem que uns atrapalhem os outros.
- () Eu tenho tido a oportunidade de participar de decisões que afetam o meu trabalho.
- () Eu gostaria de poder dizer mais, quando houvesse decisões sobre meu trabalho.
- () Trabalho em ambientes fisicamente perigosos.
- () Trabalho em ambientes não saudáveis.
- () Meu trabalho exige muito de mim, fisicamente.
- () Meu trabalho exige muito de mim, mentalmente.
- () Sinto problemas de saúde decorrentes das condições em que trabalho.
- () Ocorreram acidentes que levaram a me afastar do meu trabalho atual.

PARTE 3. A RELAÇÃO COM ASPECTOS DO TRABALHO:

A seguir, você encontrará uma série de sentenças que procuram descrever o significado de alguns aspectos do seu mundo de trabalho. Registre no espaço, o número que corresponde à sua posição frente ao item, utilizando a seguinte escala:

- 1 = discordo plenamente
- 2 = discordo
- 3 = nem concordo nem discordo
- 4 = concordo
- 5 = concordo plenamente

- () Conversando com amigos, eu sempre me refiro à minha organização como uma grande instituição para a qual é ótimo trabalhar.
- () As coisas mais importantes que me acontecem envolvem o meu trabalho atual.
- () Eu julgo que os meus valores são muito similares aos valores defendidos pela organização onde trabalho.
- () Para mim, o meu trabalho atual é apenas uma pequena parte daquilo que eu sou.
- () Eu me sinto orgulhoso dizendo às pessoas que sou parte da organização onde trabalho.
- () Eu sou muito envolvido pessoalmente com o meu trabalho atual.
- () A organização em que trabalho realmente inspira o melhor em mim para meu progresso no desempenho do trabalho.
- () Eu “vivo” para o meu trabalho.
- () Eu me sinto contente por ter escolhido esta organização para trabalhar, comparando com outras organizações que considerei na época da contratação.
- () A maioria dos meus interesses giram em torno do meu trabalho atual.
- () Frequentemente, eu discordo das políticas da organização onde trabalho, em assuntos importantes relacionados com os seus trabalhadores.
- () Eu tenho tão fortes vínculos com meu trabalho atual que seria difícil quebrá-los.
- () Eu realmente me interesso pelo destino da organização onde trabalho.
- () Frequentemente, eu me sinto desapegado do meu trabalho.
- () Para mim, esta organização é a melhor de todas as organizações para se trabalhar.
- () A maioria dos meus objetivos pessoais de vida se relacionam com o meu trabalho.

- () Decidir trabalhar nesta organização foi um erro de minha parte.
- () Eu considero o meu trabalho atual algo central na minha vida.
- () Eu sinto pouca lealdade para com a organização onde trabalho.
- () Eu gosto de ter parte do meu tempo absorvido pelo meu trabalho.

ITENS \ OBJETIVOS	Entrar no mercado internacional, melhorando a qualidade e operar num padrão de ISO 9000.	Reduzir os custos operacionais e o preço, aumentando as vendas no mercado nacional.	Posicionar a empresa na vanguarda a nível de tecnologia.
Estou fortemente comprometido com o objetivo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Desejo colocar um esforço a mais do que faria normalmente	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Não estou preocupado se atinjo ou não o objetivo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Não há muito a ganhar tentando alcançar este objetivo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
É provável que este objetivo precise ser revisto...	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Este objetivo proposto é extremamente difícil de ser realizado	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Prefiro esperar um pouco mais antes de me engajar neste objetivo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Este é um bom objetivo para ser atingido	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Logo estarei abandonando este objetivo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Eu aceito o objetivo da organização em que trabalho	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

PARTE 4. DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

Assinale as questões abaixo com um "X" dentro dos parênteses correspondentes e/ou complete, quando for o caso. Marque somente uma alternativa em cada questão.

1. Pessoais

1.1. Sexo: () masc. () fem.

1.2. Idade: _____ anos.

1.3. Estado Civil: () solteiro () casado () viúvo () desquitado/divorciado
() outros.

2. Formação Escolar:

* nível escolar concluído (informe sobre o mais elevado): () primário () ginásial
() 2o. Grau () superior / graduação - curso concluído: _____

* encontra-se realizando algum curso para obter nova habilitação profissional? () sim
() não

3. Responsabilidades familiares:

Caso seja solteiro, mora com os pais ou outros familiares? () sim () não

Caso tenha sido ou seja casado:

* tem filhos? () sim, quantos? _____ filhos () não

* existem outros parentes que são seus dependentes? () sim () não.